





إدارة الموارد البشرية

مدخل وظيفي

دكتورة
علياء جراد
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

دكتورة
فاطمة الصيفي
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

2019

الفرقة الثالثة

الفصل الدراسي الثاني



وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ

سورة يوسف:

الآية: 76

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

ان بقاء المنظمات واستمرارها فى السوق رهن بقدرتها على تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب يحقق رضا عملائها، ويعد ذلك مسؤولية جميع الموارد البشرية التى تعمل فى المنظمة، وعليه، فان بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان بشكل أساسى على مدى كفاءة وجودة عمل مواردها البشرية ، والتى تمثل العنصر الأساسى والأهم الذى يخلق القيمة المضافة لجميع الموارد التنظيمية. ولقد أصبحت أهمية الموارد البشرية حقيقة واقعة تقر بها منظمات العصر الحديث.

وتؤمن الادارة المعاصرة بأن المورد البشرى هو أساس النجاح أو الفشل للمنظمات ، ومن ثم ينبغى تطوير مفاهيم وأساليب ادارة الموارد البشرية والانتقال بها من مرحلة التعامل السلبى مع الأفراد باعتبارهم أجراء لديها، إلى مرحلة يعتبر فيها المورد البشري شريكا فى المنظمة فى السلطة والمسئولية وتنظر إليه باعتبارة طاقة ذهنية وفكرية تشكل رأس المال الحقيقى للمنظمات الحديثة.

ويؤكد الباحثون فى علم الادارة والموارد البشرية على مسألة هامة تعتبر نقطة تحول فى عمل إدارة الموارد البشرية ، وهى أنه لم يعد ينظر إلى ما ينفق على الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية كونها تكلفة دون عائد ، بل أصبح ينظر إلى هذا الانفاق على أنه استثمار له عائد ، وأصبحت الموارد البشرية أحد أصول وموجودات المنظمة وله قيمة تفوق قيمة الأصول المادية الأخرى، كما يجب استثماره بشكل فعال ليحقق المنفعة والقيمة المضافة للمنظمة.

وقد دفعت سرعة وحجم التغيرات المعاصرة إلى توجيه المزيد من الاهتمام إلى أنشطة الموارد البشرية بغرض تزويد المنظمة بما يلزمها من الموارد البشرية

المتميزة التى تساعدها على مواكبة سرعة التغير فى بيئة الأعمال. وتهتم إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعنصر البشرى من ترغيب واجتذاب للعمل بالمنظمة والمحافظة عليه وتنميته وتطويره بصفة مستمرة ، وتقييم أدائه بهدف ترشيد هذا الأداء وزيادة الانتاجية لتحقيق الأهداف المننشودة

ويستهدف هذا الكتاب بالدرجة الأولى طلاب مرحلة البكالوريوس وهم بطبيعة الحال يدرسون موضوعه لأول مرة، مما اقتضى عرضه بأسلوب سهل والاقتصار على الموضوعات الأساسية وعدم التعرض لكثير من القضايا الهامة فى الموارد البشرية –التى على الرغم من أهميتها إلا أنها غير مطلوبة فى المرحلة الحالية- . ويتناول هذا الكتاب عرض مجموعة من الموضوعات الأساسية المرتبطة بالموارد البشرية تبدأ بالاطار المفاهيمى والتطور التاريخى للموارد البشرية ، ثم مجموعة الوظائف الأساسية لادارة الموارد البشرية وتشمل تحليل وتصميم العمل، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب ، الاختيار والتعين وقد قامت الدكتورة فاطمة الصيفى باعداد هذه الفصول. ثم يتناول الكتاب الاجراءات المتبعة لتقديم الموظف الجديد للعمل ، التدريب ، تقييم الأداء ، تخطيط المسار الوظيفى، الأجور والحوافز والمزايا ، ونظم معلومات ادارة الموارد البشرية، وقد قامت الدكتورة علياء جراد باعداد هذا الجزء من الكتاب.

وأخيرا، نأمل من خلال تقديم هذا الكتاب الذى روعى فيه البساطة والشمول أن يساهم فى توفير أساس مفاهيمى للطلاب وللممارسين فى المنظمات عن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية فى تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات المعاصرة.

والله ولى التوفيق،،،

د/ علياء جراد　　　　د/ فاطمة الصيفى

الفصل الأول
مقدمة فى إدارة
الموارد البشرية

محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على النقاط الآتية:

1- مقدمة

2- التطور التاريخى لإدارة الموارد البشرية.

3- تعريف إدارة الموارد البشرية.

4- أهمية الموارد البشرية.

5- أهداف الموارد البشرية.

6- الهيكل التنظيمى لإدارة الموارد البشرية.

7- الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية.

8- تحديات ادارة الموارد البشرية.

الفصل الأول
مقدمة فى إدارة الموارد البشرية

1-1مقدمة:

اتسمت العقود الأخيرة من القرن العشرين وحتى مطلع القرن الواحد والعشرون بالعديد من المتغيرات والتحديات التى تواجه منظمات الأعمال، والتى لا يتوقع لها أن تتوقف عند حد معين.

ونظراً لتلك المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة فى عالم اليوم فإن منظمات الأعمال تسعى إلى العمل والبقاء فى عالم متغير، ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات حق التميز والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات التى تمكنها من البقاء. وهذا الأمر لن يتم باعتماد المنظمات على الموارد المادية فحسب، بل يعتمد فى الدرجة الأولى على الاهتمام والعناية بالعناصر البشرية. وهذا هو التحدى الذى يواجه إدارات الموارد البشرية فى منظمات الأعمال فى الوقت المعاصر، فالأساليب التقليدية والروتينية فى العمل والتركيز على معالجة المشكلات المفاجئة لإدارة الموارد البشرية، لم تعد تتلائم مع مقتضيات ومتطلبات العصر الجديد الذى يتسم بالتغير والتطوير المستمرين، فدور إدارة الموارد البشرية يتطلب تطبيق ممارسات إدارية حديثة لمواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر.

1-2التطور التاريخى للتعامل مع الموارد البشرية:

يمكن النظر للفرد على أنه يتكون من قدرات ذهنية وعضلية وقيم ورغبات وطموحات متزايدة ومتغيرة كما ونوعا. وكثيرا ما تفوق طموحات الفرد ما يملكه من قدرات ذهنية وعضلية، لذلك يسعى جاهدا لتحقيق درجة من التوافق بين ما يملكه من قدرات وامكانيات وما يطمح إليه من أهداف. من هنا ظهر مفهوم تحقيق الاستثمار الأكفأ لما يملكه الفرد من قدرات لانجاز أكبر قدر من الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها.

أمـاعلى مسـتوى الجماعـات، فقـد أدى ظهـور منظمـات الأعمـال، كتجميـع للطاقات البشرية للعديـد مــن الأفــراد، إلــى ضــرورة الاهتمــام بتحقيــق الإســتثمار الأكفـأ لهـذه الطاقـات بمـا يسـاهم فـى تحقيـق أهـداف الأفـراد والجماعـات والمنظمـات مـن خـلال سلسـلة مـن الممارسـات التـى تقـوم بهـا إدارة الموارد البشرية تهدف لتحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات.

لـم يكـن مفهـوم المـوارد البشـرية نتـاج اللحظـة، ولكنـه كـان نتـاج تـراكم معرفـى يعكـس أهميـة العنصـر البشـرى داخـل المنظمـات . وقـد شـهدت علاقـة المنظمـات بـالموارد البشـرية تطـورات تاريخيـة تعكـس فـى كـل مرحلـة منهـا رؤيـة المنظمـة للطاقـات البشـرية التـى تعمـل بهـا، وسـبل التعامـل معهـا. ونعـرض لمراحـل تطـور مفهـوم المـوارد البشـرية علـى النحـو التالى:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

قبـل الثـورة الصـناعية كانـت الصـناعات محصـورة فـي نظـام الطوائـف المتخصصـة حيـث كـان مـثلا الصـناع يمارسـون صـناعتهم اليدويـة فـي المنـازل بـأدوات بسيطة، ولـم تكـن المجتمعـات معتـادة علـى التغيـر السـريع وفـى هـذه المرحلـة كـان ينظـر إلـى العامـل علـى أنـه كـائن شـامل يقـوم بكـل المهـام فمـثلاً كـان يقـوم الفـرد بكـل المهـام التـى يحتاجهـا عملـه، فالنجـار كـان يقـوم بصـناعة المنتجـات الخشـبية وبيعهـا وتـوفير المـواد الخـام لصـناعة هـذه المنتجات.

2- مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة فى العالم الغربى فى القرن الثامن عشر وظهرت فى العالم العربي فى القرنين التاسع عشر والعشرين. وشهدت هذه المرحلة تطورات هائلة تمثلت فى التحول من الصناعات اليدوية إلى الصناعات الآلية وبالتالى ظهر مفهوم المصنع وانتقل العامل من العمل بالورش والحقول إلى العمل بالمصنع.
و أهم ما كان يميزهذه المرحلة هو ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا أخرى إلى عمالة متخصصة ، أدى ظهور المصانع الكبيرة إلى سوء ظروف العمل (طول ساعات عمل ومستويات الاضاءة والأتربة)، وظهور فئة الملاحظين ومشرفى العمال الذين أساءوا معاملة

العمال كان الهدف الأول فى المجتمعات فى هذه المرحلة هو زيادة ثروة أصحاب المصانع على حساب العمال الذين تم اعتبارهم أدوات لتعظيم الثروة.

3- مرحلة الإدارة العلمية:

نتيجة للمرحلة السابقة اندلعت حروب سميت وقتها باسم الحروب الصناعية بين العمال وأصحاب المصانع مما أدى إلى ضرورة التفكير فى إصدار تشريعات منظمة لساعات العمل وظروفه وغيره. وفى هذه المرحلة ظهر مفهوم الإدارة العلمية على يد فريدريك تيلور و كان مهندسا فى هذا المصنع وتوصل إلى بعض الأفكار والمبادىء والتى تعرف باسم مبادىء الإدارة العلمية. ومن أهم المفاهيم التى قدمها تيلور **التخصص وتقسيم العمل**، حيث أشار إلى أن الكفاءة فى العمل تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة إلى عدة وظائف. **دراسة الوقت والحركة** وتهدف للتعرف على الحركات التى يقوم بها الفرد عند أداء وظيفته واستبعاد الحركات غير الضرورية. ومضمون هذه المبادىء أنه يجب النظر إلى العامل باعتباره آلة أو ترس فى آلة، فالآلة لكى تعمل بكفاءة يجب تزويدها بالطاقة، وكذلك الإنسان لكى يعمل لابد من تحفيزه مادياً ويلاحظ أنه فى هذه المرحلة أهملت الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال.

4- نمو الحركات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت الحركات العمالية في الدول خاصة في مجال المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة أصحاب العمل) هى التى ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

5- مرحلة العلاقات الإنسانية:

كانت للنتائج التى توصل إليها "إلتون مايو" والمسماة بتجارب الهاوثورن "Hawthorne" بمثابة انقلاب على الفكر القديم، ذلك أن الانسان ليس آلة وأن الحافز المادى لا يغنى عن الحافز المعنوى وانتاجية العامل وكفاءة أداءه لا تتقرر فقط على ضوء الطريقة التى نقيم بها

العمل، أو على أسلوب الأجر الذى تقرره الإدارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم فى ذلك. كما أن المشاعر والأحاسيس يمكن أن تترجم إلى زيادة فى الإنتاجية أو العكس وبالتالى النظر إلى العنصر البشرى باعتباره كائن اجتماعى. إن منهج "العلاقات الإنسانية" ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبى احتياجاتهم وهو ما يحقق فى النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفى وزيادة إنتاجية العمل.ويوضح الجدول التالى الفرق بين الخصائص الرئيسية لمنهج الإدارة العلمية ومنهج العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (1-1)

منهج الإدارة العلمية	منهج العلاقات الإنسانية
العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة والمواد الخام.	العامل عنصر إنتاجى هام ولكنه يختلف عن الموارد الأخرى.
لابد وأن تستغل طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية يتم الالتزام بها وفقاً لمقاييس الحركة والزمن وتصميم مسبق للوظائف.	الإنسان كائن إجتماعى بطبعه، وارتباط الفرد بالجماعة فى جو العمل له أثر مباشر فى زيادة الإنتاجية.
أهداف العامل هى أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى، لذلك يتم تحفيزه بالأموال	الموظف السعيد هو موظف منتج.
تحقيق أهداف المنظمة يأتى بالدرجة الأولى ودون اعتبار للعوامل الإنسانية أو النفسية أو الاجتماعية.	هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل إضافة إلى الحوافز الاقتصادية ولابد وأن تحققها له المنظمة.

6- بدء ممارسات ادارة الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة، ووضعت شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بأنظمة الأجور ومنع الفصل التعسفى للعاملين . ثم اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الأفراد حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع

برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

7-مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية: خلال هذه المرحلة شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Approach ويقوم على منطق أنه لابد من التكامل بين حاجات ورغبات الموارد البشرية والمنظمة وبالتالى لا يمكن اشباع حاجات أى منهما على حساب الآخر، ويركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل إنتاج. والجدير بالذكر أن القصد بمورد أنه قابل للنضوب أو النفاذ، ومن ثم يجب الحفاظ عليه وتوظيفه بشكل سليم واستثماره الاستثمار الأفضل بما يحقق أهداف المنظمة.

ماذا يعنى التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

لقد ثار جدلاً كبير بين مسمى "إدارة الأفراد" وبين مسمى "إدارة الموارد البشرية" فالبعض يرى أن كلا المصطلحين هما نفس الشىء من حيث الفلسفة والمنطق، أو من حيث المضمون، والبعض الآخر يرى اختلافاً فى المنطق وليس فى المضمون، وآخرون يرون اختلافاً فى فلسفة ومنطق المصطلحين وفى الدور والمضمون. وقد اتجهت الكثير من الجامعات والمؤسسات الحكومية والأهلية والمؤلفات البحثية لتعديل مسميات "إدارة الأفراد" إلى مسميات "إدارة الموارد البشرية" . وفى عام 1990 قررت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد تغير مسمى الجمعية إلى مسمى "جمعية إدارة الموارد البشرية"، ولقد برر رئيس الجمعية هذا التغيير بقوله: "إن تغيير المسمى إنما يعكس تغير دور مديرى إدارة الأفراد من قضايا التعامل يوماً بيوم مع نشاطات الأفراد إلى دور المشاركة الكاملة والفعلية فى التخطيط الاستراتيجى الشامل للمنظمة".

وتحمل فلسفة هذا التحول فى مضامينها ما يلى:

- أن الأفراد العاملين فى المنظمات ليسوا مجرد عناصر انتاجية تابعة وإنما هم أصل استراتيجى هام من أصول المنظمة.

- أن إدارة الموارد البشرية هى شريك أساسى فى عملية تخطيط مستقبل وتطور المنظمة.

- أن أهـداف المنظمــة لا يمكــن تحقيقهــا إلا مــن خــلال قــوة بشــرية مؤهلــة وتتمتـع بـروح معنويـة عاليـة ورضـا عـن العمـل مـع تفهـم تـام لاحتياجـاتهم ومطالبهم.

ويمكــن تلخــيص الفــرق بــين مفهــوم إدارة الأفــراد ومفهــوم إدارة المــوارد البشرية فى الجدول التالى:

جدول رقم (2-1)

الفرق بين مفهوم إدارة الأفراد ومفهوم إدارة الموارد البشرية

	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
الفلسفة	تنظر إلى الأفراد باعتبارها عنصر انتاجي ينبغى تقليل تكاليفه أى أنها كالآلات يجب المحافظة عليها	تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مورد ينبغى الاستثمار فيه وتنميته والارتقاء به وهو شريك هام للمنظمة
الهدف	الأداء الآلى للأعمال التى يكلف بها الفرد وذلك دون التفكير وبدون اشراكه فى عملية صنع القرارات	التفكير والابتكار والمشاركة فى حل المشكلات وتوفير آلية لايجاد نوع من التكامل بين المورد البشرى واستراتيجية المنظمة.
النشاطات	التركيز على حفظ السجلات وكتابة الاجازات وإدارة الجوانب اليومية لشئون الأفراد	التركيز على التطوير التنظيمى والمسارات الوظيفية وزيادة مجالات الخدمات.
التدريب	التدريب المهنى لاكساب المورد البشرى مهارات ميكانيكية فنية	التنمية الابداعية وذلك لزيادة الابتكار عند المورد البشري و المهارات الفكرية والابتكارية
الموقـع فــى الهيكـــل التنظيمى	تابع لمدير الشئون المالية والادارية أو ادارة مستقلة ولكن سلطات استشارية	الادارة العليا ولكن ادارة تنفيذية

1-3- تعريف إدارة الموارد البشرية:

لم يعد هناك شك فى أن الموارد البشرية هى إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسى لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

وبالتالى تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "هى أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لإدارة الأنشطة المتعلقة بالمورد البشرى بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية".وتعرف أيضا بأنها" مجموعة الممارسات التى تهدف إلى جذب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية فى اطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

من التعريف السابق يتضح الآتى:

1-يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين ، مجموعة الوظائف الادارية والتى يمارسها مدير الموارد البشرية كأى مدير فى المنظمة ومجموعة الوظائف التنفيذية التى تمثل الوظائف الأساسية للموارد البشرية.

2- يجب أن تتم إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.

3- تحقيق أهداف المنظمة.

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية: وتشمل الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية مايلى:

1- وظيفة التخطيط، تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً التى تضمن تحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يعنى التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية بكثير من الصعاب والمشاكل إذ لم يقم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها فى الفترات المستقبلية.

2- وظيفة التنظيم، ويقصد بوظيفة التنظيم فى إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التى تربط هذه المسئوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمى لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية فى المنظمة.

3- وظيفة التوجيه، ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل Motivation, Command وتحت أى مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.

4- وظيفة الرقابة، أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بالتأكد أن التنفيذ الفعلى متطابق للخطط الموضوعة سابقاً.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية. تشمل الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية مايلى:

1- وظيفة تحليل العمل:

تعتبر حجر الأساس لوظائف إدارة الموارد البشرية حيث تعتمد كل وظائف مدير الموارد البشرية على ناتج هذه الوظيفة وينتج عن عملية تحليل وتصميم العمل مخرجات هامة تتمثل فى توصيف الوظيفة وهى تعتبر ملخص عام للوظيفة وكذلك مواصفات الفرد شاغل الوظيفة من خبرات ومؤهلات مطلوبة.

2- وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

بعد عملية تحليل العمل يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة. ويقوم مدير الموارد البشرية هنا باستخدام أساليب مختلفة وصفية وكمية لتحديد المطلوب وكذلك المعروض وبناء على هذه المعلومات يقوم ببناء خطة تنفيذية للتعامل مع الفائض أو العجز.

3- وظيفة الاستقطاب:

ويقصد بها جذب العمالة المؤهلة للعمل بالمنظمة ولها مصدرين داخلية وكذلك مصادر خارجية.

4- وظيفة الاختيار والتعيين:

هى الوظيفة التى تتضمن انتقاء أفضل العناصر المرشحين للوظيفة وتقوم عملية الاختيار باتباع منهجية وخطوات للتوصل إلى هذا الغرض.

5- وظيفة التدريب:

كل الأنشطة التى تهدف إلى رفع وتحسين مستوى معرفة ومهارة الأفراد وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبى وتنفيذه وأخيراً تقييم البرنامج التدريبى.

6- وظيفة تقييم الأداء:

تستهدف هذه الوظيفة التأكد من كفاءة الأفراد وأن الفرد المناسب فى المكان المناسب وتتضمن تحديد من المسئول عن التقييم وتوقيت التقييم ومعايير التقييم.

7- تخطيط المسار الوظيفى:

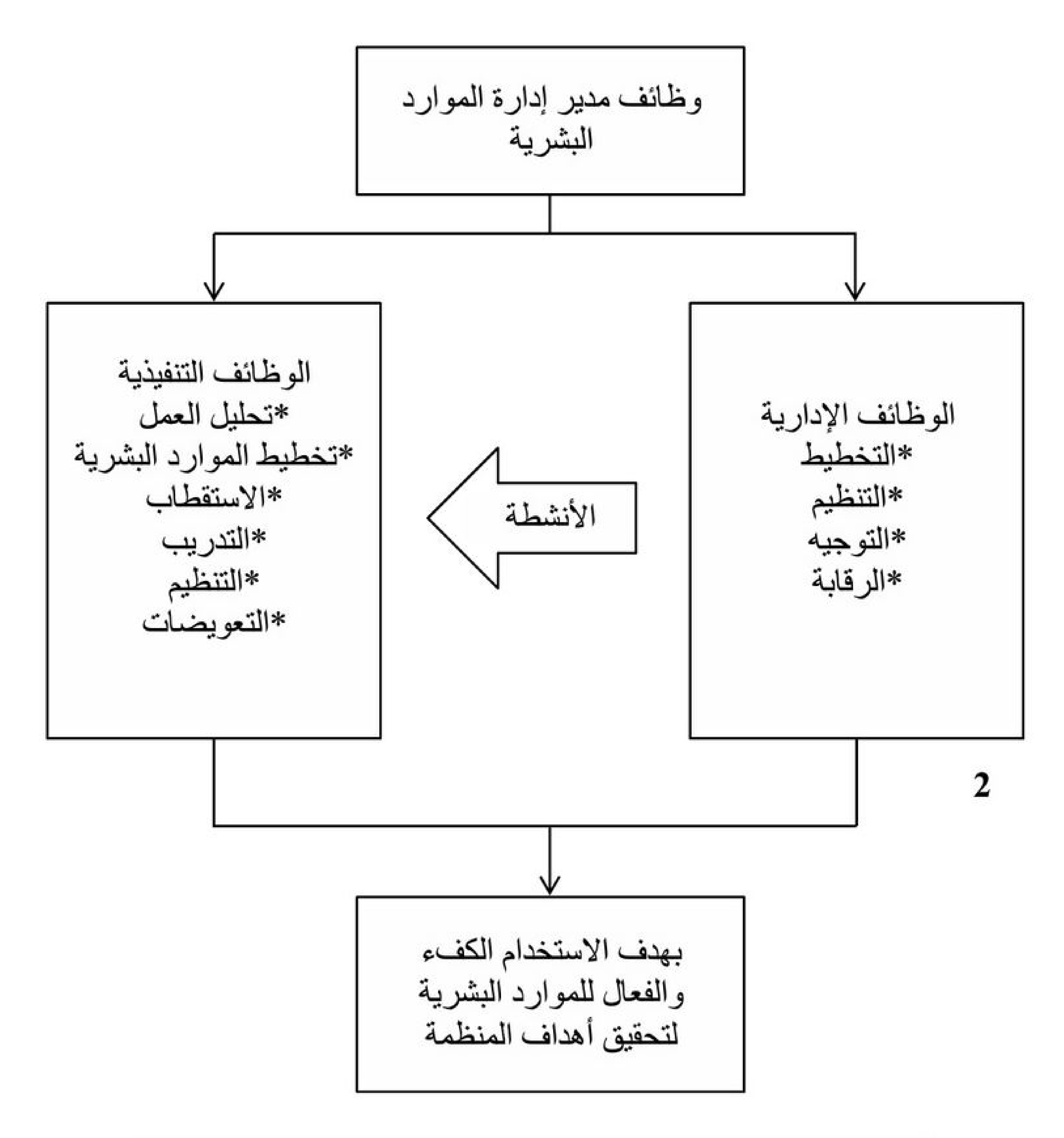
عملية تخطيط الوظائف المستقبلية للفرد من خلال إيجاد التوافق بين الأفراد والوظائف المتاحة فى المنظمة لضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

8- وظيفة التعويضات:

جزء هام جداً من وظيفة إدارة الموارد البشرية تحديد أجور وحوافز ومزايا للموارد البشرية داخل المنظمة وهذه الوظيفة تستخدم كأداة لجذب العناصر المميزة للموارد البشرية داخل المنظمة وكذلك تحفيز هذه الموارد للأداء المتميز داخل المنظمة.

والجدير بالذكر أن محور اهتمام هذا الكتاب هو تناول الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وبالتالى سوف نتناول كل وظيفة من الوظائف السابقة فى فصل من هذا الكتاب.

والشكل التالى يوضح الوظائف الإدارية والتنفيذية لمدير إدارة الموارد البشرية.



شكل رقم (1/1) الأنشطة الإدارية والتنفيذية لإدارة الموارد البشرية

ـ مفهوم الكفاءة والفاعلية فى ادارة الموارد البشرية.

يمثل المورد البشرى اللبنة الأساسية التى يبنى عليها عمل المنظمة، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموعة سلوكيات الأفراد العاملين فيها. ومن ناحية أخرى، فإن المنظمة تؤثر فى سلوك وتصرفات الأفراد من خلال نظم الاختيار والتعيين التى يتم تطبيقها لشغل الوظائف الشاغرة، ومن خلال ظروف العمل وقواعد الترقية والنقل وبرامج التدريب وآليات التحفيز. ومن خلال فهم العلاقة التبادلية فى التأثير والتأثر بين الفرد وإدارة المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية كإدارة مختصة بشئون العاملين فى المنظمة تسعى لتحقيق نتائج ايجابية من خلال اختيار نوعية مناسبة من الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم ليكونوا مؤهلين لأداء الأنشطة والأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

المقصود بالفاعلية هى انجاز الأهداف المطلوب تحقيقها. أما المقصود بكفاءة المورد البشرى أن يتم العمل بأقل تكلفة وجهد ووقت. وبدمج مفهوم الكفاءة والفاعلية يتضح أن أمام مدير إدارة الموارد البشرية أربعة حالات تختلف استجابته ورد فعله لكل حالة من الحالات. والشكل التالى يوضح الحالات المختلفة للكفاءة والفاعلية:

الفاعلية \ الكفاءة	كفء	غير كفء
فعال	مورد بشرى كفء وفعال	مورد بشرى غير كفء وفعال
غير فعال	مورد بشرى كفء وغير فعال	مورد بشرى غير كفء وغير فعال

شكل رقم (1-2) الحالات المختلفة للكفاءة والفاعلية.

كما هو موضح من الشكل السابق أن أمام مدير إدارة الموارد البشرية أربع حالات مختلفة.

الحالة الأولى: تعبر عن مورد بشرى كفء وفعال أى هو قادر على تحقيق الهدف وكذلك بتكلفة منخفضة وبالتالى يقوم مدير إدارة الموارد البشرية هنا بالمحافظة على هذا الوضع لأنه الأفضل.

الحالة الثانية: تعبر عن مورد بشرى غير كفء وفعال وبالتالى يكون المورد البشرى هنا قادر على تحقيق الأهداف ولكنها تتحقق بتكلفة مرتفعة وبالتالى دور مدير إدارة الموارد البشرية هنا هو ارشاد الموارد البشرية لترشيد استخدام الإمكانيات التى توفرها له المنظمة.

الحالة الثالثة: تعبر عن مورد بشرى كفء وغير فعال أى أنه لا يحقق الأهداف المرجوة منه ولكنه لا يسرف فى استخدام موارد المنظمة وبالتالى يكون دور مدير إدارة الموارد البشرية هنا تدريب الأفراد على كيفية صياغة الأهداف الصحيحة وتحقيقها.

الحالة الرابعة: تعبر عن مورد بشرى غير كفء وغير فعال أى أنه لا يحقق الأهداف وكذلك يسرف فى موارد الشركة وتعتبر هذه الحالة هى أسوأ الحالات السابقة على الإطلاق وقد يترتب عليها قرارات تؤدى إلى الاستغناء عن القوى العاملة بالمنظمة.

3- تحقيق أهداف المنظمة

يشير العنصر الثالث فى تعريف إدارة الموارد البشرية إلى أن الأنشطة الإدارية والتنفيذية لمدير إدارة الموارد البشرية تسعى فى النهاية لتحقيق أهداف المنظمة التى تنبثق من الاستراتيجيات العامة للمنظمة كما سنرى فى فصل لاحق ونسعى فى النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وهى:

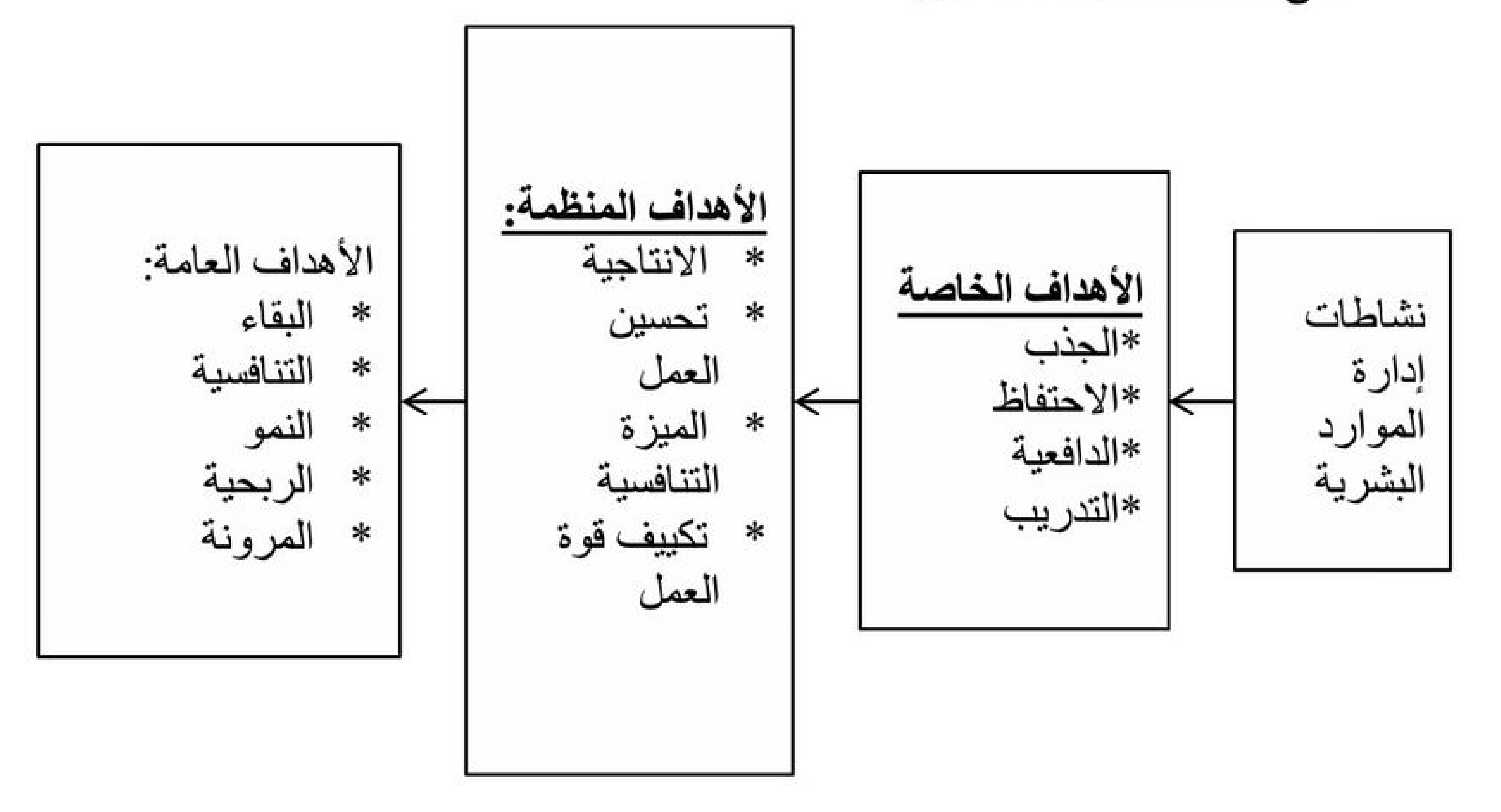
* أهداف البقاء.

* أهداف النمو.

* أهداف الربحية.

* أهداف المسئولية الاجتماعية.

والشكل التالى يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأهداف العامة للمنظمة:



شكل رقم (3/1) نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية

1-4 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تقوم جميع المنظمات الحديثة بتحليل نتيجة القرارات التى تقوم بصنعها وذلك عن طريق مقارنة العائد من هذا القرار وتكلفة القرار وقد يبدو الأمر سهلاً عند اتخاذ قرار تسويقى مثل فتح سوق جديد أو تقديم منتج جديد أو تكثيف الترويج الخاص بالمنظمة ولكن فيما يتعلق بالموارد البشرية فيكون الأمر أكثر صعوبة وذلك يرجع إلى أن العائد الاقتصادى من برامج الموارد البشرية ليس واضح المعالم كغيره من البرامج الأخرى.

للمنظمة والجدير بالذكر أن المشكلة تكمن فى العائد وليس فى التكاليف فالتكاليف واضحة المعالم على عكس العائد.

وتشير نتائج أحدث الأبحاث أن سبب نجاح وتميز المنظمات يرجع إلى اهتمام المنظمة بتنفيذ برامج قوية للموارد البشرية فيها.

أشارت نتائج دراسة شملت 785 مديراً، أن المنظمات الناجحة تتميز بما يلى:

1- الاهتمام بالأفراد واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.

2- توفير فرص للتدريب والتطوير والتقديم الوظيفى.

3- مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.

4- المحافظة على استقرار العاملين وتخفيض معدل دوران العمل.

5- خلق شبكة اتصالات داخلية مفتوحة فى جميع الاتجاهات.

6- التزام واهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.

7- تشجيع مشاركة العاملين فى اتخاذ القرارات.

أما المنظمات غير الناجحة فى رأى هؤلاء القادة الإداريين فقد وصفت بما يلى:

1- عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليه كأصل من أصول المنظمة.

2- إدارة بيروقراطية غير مرنة.

3- عدم الاهتمام بتطوير العاملين، أو تقدمهم الوظيفى.

4- شبكة اتصالات داخلية ضعيفة.

5- سياسات غير واضحة، أو غامضة وأحياناً متضاربة.

6- معدلات دوران عمل عالية.

أهم المزايا المتحققة عند وجود إدارة فعالة للموارد البشرية:

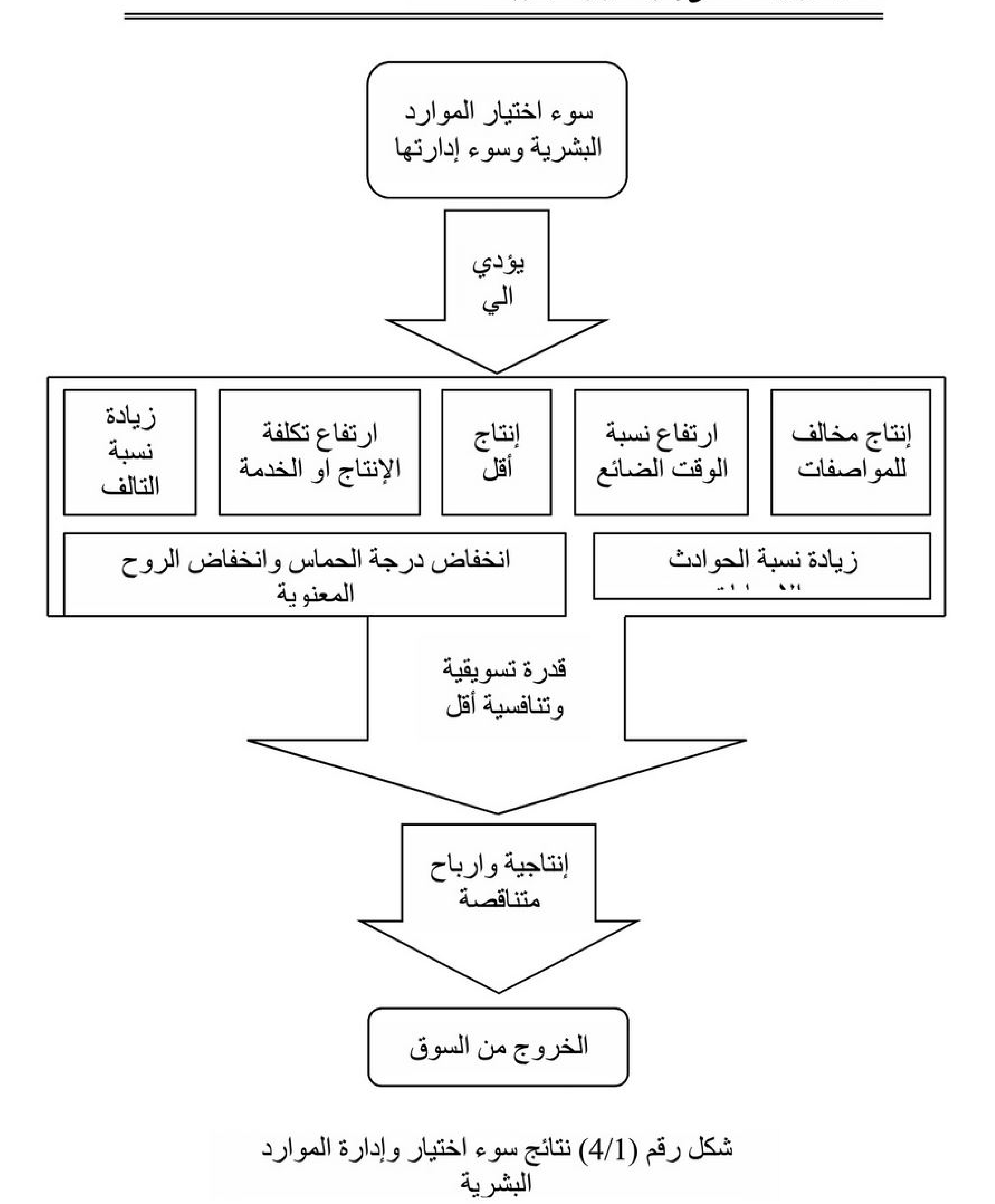
1- استقطاب أفضل العناصر البشرية لملء الوظائف الشاغرة، والمحافظة على هذه العناصر، مما يؤدى إلى الارتفاع بانتاجية المنظمة الأمر الذى ينعكس على مركزها الاقتصادى وأرباحها فى الأجل الطويل.

2- أن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمى صالح للعمل، وذلك من خلال تبنى برامج للموارد البشرية تساهم فى تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم سيؤثر ايجابا على رضائهم الوظيفى، وانخفاض

معدل دوران العمل. مما ينعكس فى زيادة عطاءهم وانتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.

3- المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة فى مجال الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن ارتفاع دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، والتى يترتب عليها انخفاض الانتاجية.

5- يوفر وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية على المنظمات تكاليف باهظة فى قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة فى حالات عدم منح العلاوة، أو التجاوز فى الترقيات.



شكل رقم (4/1) نتائج سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية

المصدر: هانى عرب: صفحة 15

1-5 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن عرضها على النحو التالى:

1- تحقيق مستوى عالى من الإنتاجية من خلال جذب وتطوير عمالة قادرة على الوفاء بمتطلبات المنظمة، وعلى الرغم من أهمية العوامل الفنية المؤثرة على الإنتاجية إلا أن هناك بعض المحددات الإنسانية لها وهما عنصري القدرة والرغبة.

وتوضح المصفوفة التالية أربعة بدائل مختلفة لانخفاض الانتاجية اعتمادا على مقابلة عنصرى القدرة والرغبة لدى الموارد البشرية، ووسائل مواجهتها.

القدرة \ الرغبة	قوية	ضعيفة
قوية	تخصيص الموارد	التحفيز
ضعيفة	التدريب	اعادة تصميم الوظيفة

شكل رقم (1-5)

دور إدارة الموارد البشرية فى ادارة العلاقة بين الرغبة فى العمل والقدرة عليه لدى العاملين فى المنظمة.

من الشكل السابق يتضح أنه إذا كانت القدرة قوية على العمل والرغبة قوية فقد يرجع انخفاض أداء الأفراد إلى نقص الموارد وبالتالى يجب على مدير إدارة الموارد البشرية اعادة تخصيص الموارد. أما إذا كانت القدرة مرتفعة والرغبة فى العمل منخفضة هنا يكون دور مدير الموارد البشرية بتحفيز الأفراد. أما إذا كانت القدرة ضعيفة والرغبة فى العمل ضعيفة فلا يكون هناك أمل لاستمرار الفرد فى نفس الوظيفة فلابد من

اعادة تصميم الوظيفة، أما إذا كانت القدرة ضعيفة والرغبة على العمل قوية فيقوم مدير إدارة الموارد البشرية باعداد وتنفيذ برامج لتدريب الأفراد.

2- **وضع نظام موضوعى لقياس وتقييم أداء العاملين**، بحيث يضمن اعطاء كل ذى حق حقه سواء فى الترقية أو المكافأت أو الحوافز المادية والمعنوية.

3- تشكيل **قوة عمل منتجة**: أى انها تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير المحددة سلفاً (كماً ونوعاً) وفى الوقت المحدد، والمواصفات المحددة.

4- الحفاظ على استقرار **قوة العمل**: أن ازدياد حركة دوران العمل أو حركة الداخلين إلى العمل والخارجين منه منسوباً إلى قوة العمل الكلية تؤثر بلا شك على إنتاجية المنظمة وفعاليتها، وكلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب عنه كلما ساهم فى قوة المنظمة وفعاليتها.

5- **تنمية قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة**: حيث أن المنظمات تعمل دائماً فى بيئة متغيرة تكنولوجياً، وثقافياً، وتنظيمياً، فإن تطوير الأفراد وتدريبهم يظل واجباً هاماً للإدارات المهتمة بموارد المنظمة البشرية.

6- **زيادة الانتماء والولاء**: إن تحقيق هدف المنظمة فى كفاءة وانتاجية عاليتين لا يمكن أن يتم دون ضمان رفاهية العاملين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفى. وضمان تحقيق العدالة بين الأفراد، فى فرص التوظف والتدريب والترقى ، تقود إلى شعورهم بالانتماء والولاء، وبالتالى تقود إلى تحقيق الكفاءة والإنتاجية.

1-6 الهيكل التنظيمى لإدارة الموارد البشرية:

يتحدد موقع إدارة الموارد البشرية فى الهيكل التنظيمى، الأنشطة التى تمارسها حسب عدد من العوامل منها:

* حجم المنظمة.

* طبيعة أنشطة المنظمة.

* مزيج منتجات المنظمة.

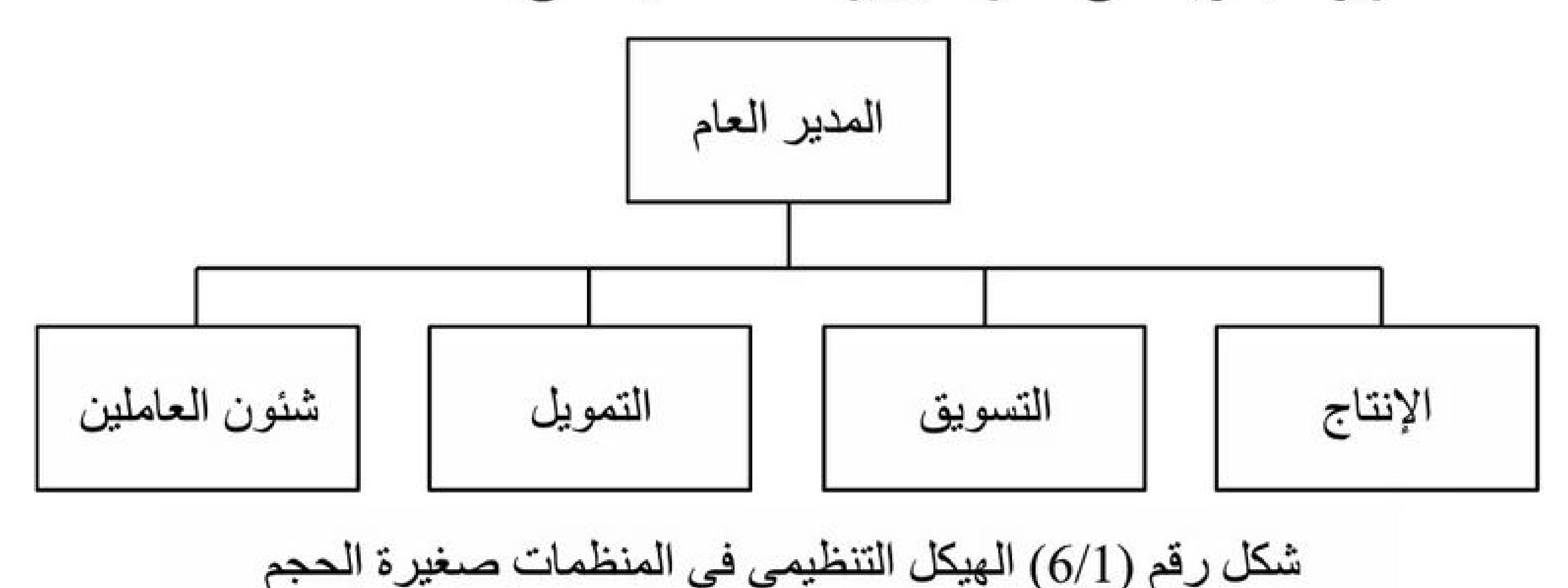
* عدد الأسواق التى تخدمها المنظمة.

لقد أصبحت المنظمات المفرطحة هى النمط التنظيمى السائدة فى الوقت الحالى، فبدلاً من أن تكون عدد المستويات التنظيمية من سبعة إلى عشرة مستويات أصبحت الآن تتراوح ما بين ثلاث أو أربع مستويات فقط. كما أن العمل أصبح ينظم على أساس فرق العمل والعمليات أكثر منه على أساس الوظائف التخصصية، ولذلك لم يعد للموظف دور واحد لا يتغير بل أصبح له دور فى فريق عمل متعدد الوظائف.

وأصبح على الشركات التى تعمل فى ظل مناخ شديد التنافسية إما أن تصبح أعلى قدرة على المنافسة والأداء وإما أن تموت. ونظراً لأن معظم المنظمات تسعى للبقاء من خلال قدرتها على المنافسة، فإن هذا دفع العديد منها نحو تغيير الأساس التنظيمى التى بنيت عليه وكذا تغيير الأسلوب الإدارى المتبع. فمثلاً نجد أن التنظيم الهرمى لم يعد ملائماً فى الوقت الحالى، ولذلك فإن هناك زيادة فى الاعتماد على التنظيم الشبكى وهنا يؤكد رئيس شركة جنرال اليكتريك على أنه يجب ألا توجد حدود فاصلة بين الأقسام وأن تكون هناك مرونة فى الاتصالات بينها ، ويرى أن منظمات اليوم لابد وأن تضع العميل ضمن أولوياتها الأولى، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توجيه كل جهودها نحو تلبية حاجاته ورغباته، ولذلك يجب إعداد وتدريب العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الجمهور بما يضمن تقديم خدمة متميزة لهم.

*** المنظمات صغيرة الحجم:**

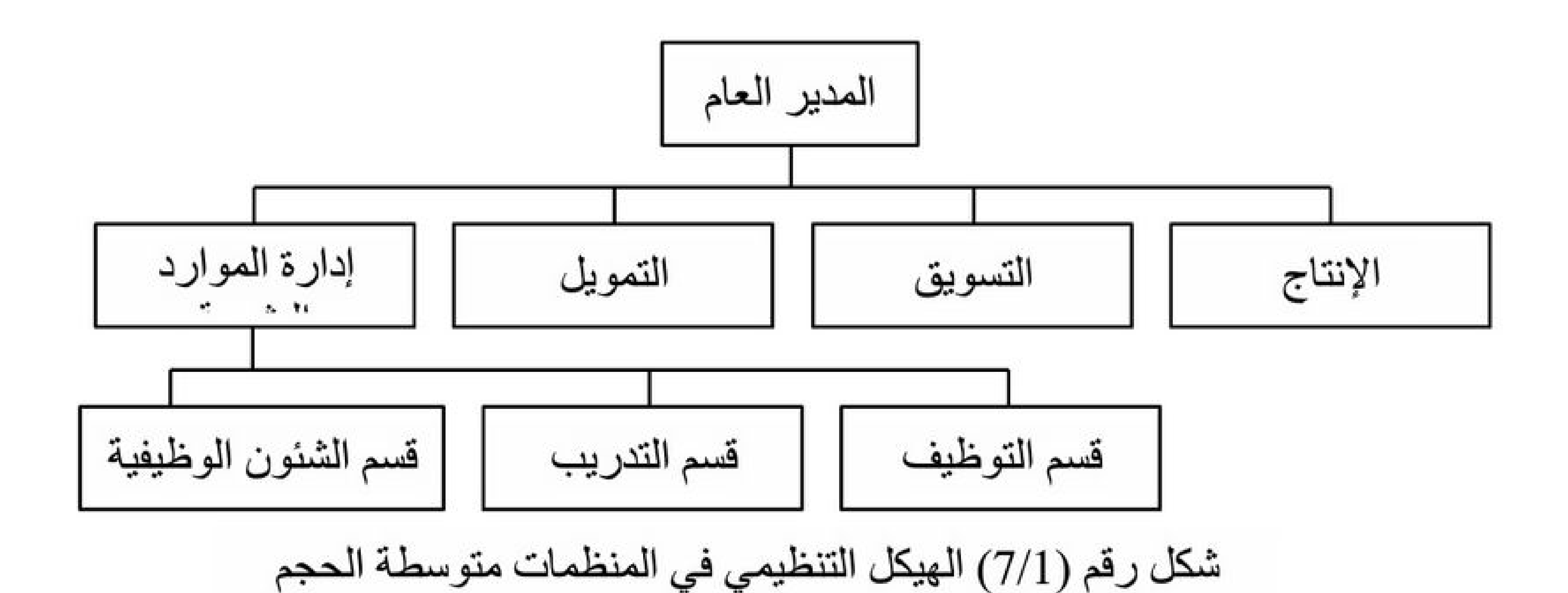
نجد بها قسم لشئون العاملين ويتولى هذا القسم كافة وظائف إدارة الموارد البشرية على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



شكل رقم (6/1) الهيكل التنظيمي في المنظمات صغيرة الحجم

*** المنظمات متوسطة الحجم:**

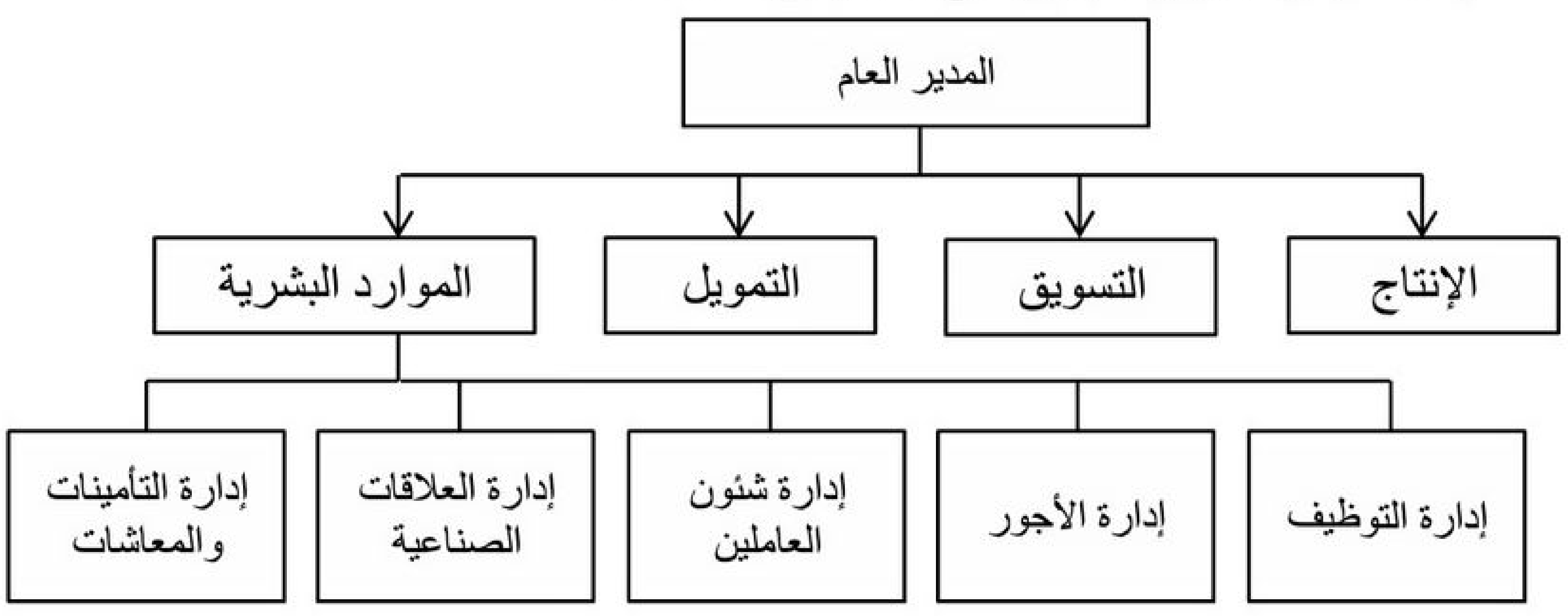
عندما تتوسع المنظمة تزداد أهمية الموارد البشرية وبالتالى تأخذ وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانة وظيفية كبيرة يتبعها مجموعة من الأقسام الفرعية على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



شكل رقم (7/1) الهيكل التنظيمي في المنظمات متوسطة الحجم

*** المنظمات كبيرة الحجم:**

حينما تكبر المنظمة يزداد عبء العمل فى الأنشطة المختلفة للموارد البشرية يتم تمثيل كل نشاط ووظيفة داخل إدارة مستقلة، وهنا تظهر كل وظائف إدارة الموارد البشرية فى شكل إدارات مستقلة.



شكل رقم (8/1) الهيكل التنظيمي في المنظمات كبيرة الحجم

1-7 الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية:

أحد أهم المكونات الرئيسية لهيكل المنظمة هو تلك السلطة الممنوحة للمديرين بغرض اتخاذ القرارات واستخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة. ويستحوذ على السلطة التنفيذية للمديرين فى الوحدات التنظيمية المسئولة عن انتاج السلع والخدمات بشكل مباشر. أما السلطة الاستشارية فيملكها مديرى الوحدات التنظيمية المعنية بتقديم النصح والمشورة للوحدات التنفيذية. وعلى ذلك يمكن تصنيف المديرين فى المنظمات إلى نوعين:

1- المديرين التنفيذيين Line Managers: هم الأفراد الذين لديهم سلطة اتخاذ القرارات وتوجيه أعمال مرؤوسيهم.. هذا بالإضافة إلى أنهم مسئولين عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومن أمثلة المديرين التنفيذيين: مديرو التسويق ومديرو الانتاج والمبيعات، مديرو التمويل.

2- المديرين الاستشاريين Staff Managers: هم الأفراد الذين لديهم سلطة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين لمعاونتهم فى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. وبصفة عامة نجد أن مديرو الموارد البشرية هم مديرون استشاريون فهم مسئولون عن تقديم المساعدة واسداء النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين فى شئون الاستقطاب والتعيين والأجور والمكافآت.

سلطات مديرى إدارة الموارد البشرية:

يمارس مدير إدارة الموارد البشرية ثلاث وظائف أساسية تتمثل فيما يلى:

1- **السلطة التنفيذية**: حيث يقوم مديرو الموارد البشرية فى البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على أنشطة العاملين داخل إداراتهم – إدارة الموارد البشرية – ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على العاملين بالادارة. وأيضاً قد يملك مدير إدارة الموارد البشرية بعض ما يطلق عليه السلطة الضمنية، والتى تتمثل فى تدعيم الإدارة العليا لوجهة نظر مدير إدارة الموارد البشرية باعتباره ذو خبرة فى الأمور المتعلقة بالموارد البشرية خاصة فى النواحى القانونية، ومن ثم تؤخذ مقترحاته على أنها قرارات فاصلة.

2- **السلطة الاستشارية**: حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتوجيه النصح والارشاد فقط، وتوفير المعلومات لمديرى الادارات الأخرى دون إلزامهم بتنفيذ هذه النصائح والارشادات.

3- **السلطة الوظيفية**: وهى الخدمات التى تقدمها إدارة الموارد البشرية لباقى الوحدات التنظيمية ويتمثل ذلك فى رفع بعض الأعمال عن كاهل هذه الوحدات وكمثال للسلطة الوظيفية قيام مدير إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج الوصف الوظيفى والتدريب للعاملين فى إدارة التسويق مثلاً وذلك حتى تتفرع إدارة التسويق لأداء أعمالها بكفاءة. وكجزء أيضاً من السلطة الوظيفية قيام مدير الموارد البشرية لتوفير معلومات فورية عن الاتجاهات والطرق الحديثة لحل المشاكل فهناك على سبيل المثال اهتمامات ببرامج اعادة الهندسة وتخطيط المسار الوظيفى للعاملين، والتى لا يزال مديرو الموارد البشرية يحتلون الصدارة فى هذا الاتجاه لأنهم هم الوحيدون القادرون على معاونة منظماتهم فى التنفيذ الفعال لهذه البرامج.

- أوجه التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى:

إن جميع المديرين فى جميع الادارات هم فى الواقع مديرو موارد بشرية، فهم جميعاً يقومون ببعض الأنشطة مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، كما أن معظم المنظمات لديها أيضاً قسم لإدارة الموارد البشرية يرأسه مدير خاص به، وجود إدارة للموارد البشرية لا يعنى إلغاء دور الإدارات الأخرى فى المنظمة لرعاية شئون الموارد البشرية بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولابد من وجود نوع من التعاون والتنسيق بين مديري الموارد البشرية وباقى الإدارات فى المنظمة. ويوضح الجدول التالى أدوار إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى فى المنظمة تجاه شئون الموارد البشرية.

بعض الأنشطة المختارة التى توضح مسئولية قسم الموارد البشرية والإدارات التنفيذية

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
تخطيط الموارد البشرية	▪ البحث عن مصادر الموارد البشرية فى سوق العمل من خلال وسائل الاستقطاب المختلفة من اعلان وزيارة المعاهد والجامعات ▪ اجراء المقابلات والامتحانات والاتصالات بالمراجع السابقة والتأكد منها، مع مقارنة ذلك بمواصفات الوظيفة الشاغرة وسياسات التوظيف القائمة فى المنظمة. ▪ احالة الصالحين إلى العمل بعد الإجراءات السابقة والفحص الطبى إلى الإدارة المعنية. ▪ تزويد المقبولين.	▪ تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوبة لملء الشواغر والمميزات المصاحبة لها. ▪ اجراء مقابلات مع الصالحين للعمل ممن تمت مقابلتهم من إدارات الموارد البشرية وتوجيه المختارين منهم إلى الوظائف التى تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم لتحقيق أقصى انتاجية ممكنة منهم. ▪ تعريف الموظفين المختارينم بمعلومات تفصيلية عن الوظائف والأقسام التى سيلحقون بها. وعن أنظمة السلامة، ساعات العمل، نظام الأجور، وملابس وأدوات العمل. ▪ التدريب فى (موقع العمل) وفقاً للخطط التى أقرتها إدارة الموارد البشرية. ▪ المتابعة والتطوير: تقويم أداء الموظفين واتخاذ قرارات الترقية، النقل، أو انهاء الخدمة. ▪ إجراء مقابلات إنهاء الخدمة – تحرى الأسباب وتحديدها وإجراء ما قد يلزم من تعديلات لتخفيض معدل دوران العمل.

الاستقطاب والاختيار	▪ تقديم يد العون لمحلل الوظائف من خلال حصر الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة محل التساؤل. ▪ بيان الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ونوعية الأفراد الواجب تعيينهم. ▪ شرح المواصفات الواجب توافرها فى الأفراد حتى يمكن لقسم الموارد البشرية تطوير اختبارات التوظف. ▪ اجراء المقابلات مع المرشحين لشغل الوظيفة واتخاذ قرار نهائى بشأن اختيارهم من عدمه.	▪ تحديد كل من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة اعتماداً على ما يتم الحصول عليه من بيانات من المشرف على القسم. ▪ تطوير خطط الأفراد التى توضح الموظفين المتوقع ترقيتهم. ▪ تطوير المصادر التى يمكن الاعتماد عليها فى استقطاب العمالة المدربة. ▪ اجراء مقابلات التصفية المبدئية واحالة من تراه مناسباً إلى رئيس القسم.

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشريه	الإدارات التنفيذيه الاخرى
التدريب والتنمية	▪ القيام بجمع المعلومات من اجل وضع الأهداف والخطط، وتحديد المسئوليات والاحتياجات التدريبية. ▪ مساعدة الإدارة العليا لوضع خطة وبرامج تطوير الإدارة العليا، لمقابلة احتياجات المنظمة – إدارة وتنسيق هذه البرامج. ▪ تقديم الاستشارة للإدارة حول تخطيط وتنظيم وتنفيذ البراج التدريبية والتعليمية. ▪ إعداد البرامج التدريبية وتحديد موضوعاتها. ▪ تدريب المشرفين على الأقسام والإدارات ليتولوا بأنفسهم عمليات التدريب فى قطاعاتهم المختلفة. ▪ القيام بمؤتمرات تطويرية للقيادات الإدارية فى موضوعات تدريبية مختارة، مع تقييم هذه المؤتمرات.	▪ تحديد الاحتياجات التدريبية وأشعار إدارة الموارد البشرية بمجال التركيز فى هذه الاحتياجات والتطبيقات المطلوبة. ▪ تنفيذ برامج التطوير الإدارى وفقاً للخطط المعتمدة. ▪ الاستعانة بخبرات التدريب فى إدارة الموارد البشرية. ▪ القيام بمسئوليات بعض البرامج التدريبية لتطوير قدرات العاملين. ▪ القيام بعملية التعليم اليومى للعاملين حول أساليب اتقان العمل ومقابلة المعايير واقتراح من يحتاج منهم إلى تطوير وتحسين قدراته. ▪ تقدير برامج التدريب المستقبلية على ضوء نتائج التدريب الماضية.

الأجور والمكافآت	▪	إجراء تقييم للوظائف بهدف تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمنظمة. ▪ إجراء حصر بالأجور التى تدفعها المنظمات الأخرى لنفس المراكز الوظيفية. ▪ تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية بشأن الحوافز المالية وبدائل خطة الأجور التى يمكن تطبيقها. ▪ القيام بتطوير برامج المزايا والخدمات بالتشاور مع الإدارة التنفيذية.

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	الإدارات التنفيذية الأخرى
الامن والسلامة	▪ إجراءات التفتيش الدورى بمهندسين مختصين من أجل التأكد من إجراءات السلامة، ظروف العمل، سلامة الأداء والمعدات، اتخاذ التوصيات اللازمة لمنع الحوادث. ▪ دراسة وتحليل الاداء فى بعض الأعمال لمعرفة مواقع الخطورة فيها، وإعداد القواعد اللازمة لضمان سلامة الأداء، تعميم هذه القواعد ونشرها – وتعليم العاملين بالطرق الآمنة لأداء الأعمال. ▪ تقديم الاستثمارات الهندسية حول نظم السلامة، والأدوات المستخدمة، وأنظمة الصيانة-وطرق تشغيل الآلات بأدنى قدر من الإصابات. ▪ تحرى الحوادث: معرفة الأسباب، مراجعة التقارير، تفسير الإحصاءات وتقديم التوصيات حول طرق منع الحوادث. ▪ إعداد كتيبات إرشادية مزودة بتقارير ونشرات والإحصاءات حول الحوادث ومناقشتها فى الاجتماعات الدورية المخصصة لذلك.	▪ المساعدة فى تصميم اساليب وأدوات عمليات الأمن والسلامة. ▪ وتحديد المخصصات اللازمة لتغطية تكاليف الإحلال والتغيير لأدوات ومعدات الأمان، وفى إطار الميزانية المحددة. ▪ إرشادات العاملين إلى القواعد الضرورية للسلامة واستخدام الأدوات اللازمة لمنع الإصابات، ومكافأة وتشجيع الملتزمين منهم بهذه القواعد. ▪ تحديد الوسائل الرقابية للتأكد من استخدام قواعد وأدوات الأمن والسلامة من الموظفين. ▪ تعميق الإحساس بأهمية هذه القواعد بين الموظفين والمشرفين. ▪ تحديد معايير ملزمة للأمن والسلامة، وكذلك القواعد والإجراءات الإدارية اللازمة. ▪ إعداد تقارير فورية ودقيقة عن الحوادث- مع تطبيق فورى للتوصيات الخاصة لمنع تكرارها.

وظائف ونشاطات الموارد البشرية	إدارة الموارد البشريه	الإدارات التنفيذيه الأخرى
علاقات الموظفين	▪ تشخيص مشاكل العمل والعاملين واسبابها، توقع أية معوقات والاستعداد لها، التعاون مع الإدارة الأخرى فى كل ما من شأنه تكرار حوادث المشكلات. ▪ إعداد وتنفيذ بحوث متخصصة حول عقود العمل وخاصة فيما يتعلق بالأهداف، الشروط، الصياغة. والاستفادة فى هذه العملية من ما هو متاح من المعلومات من داخل وخارج المنظمة. ▪ تدريب كافة المسئولين الإداريين حول الطبيعة، العقود، من حيث الواجبات والألتزامات – وتفسير البنود من الناحية النظامية أو القانونية. ▪ تقديم الاستشارة أو النصح للإدارة حول طبيعة القانونية لشكوى الموظفين وتفسير العقود، سياسات المنظمة، وأية حلول مماثلة، وكذلك المساعدة فى حالة دخول طرف ثالث فى القضايا العمالية.	▪ تطوير علاقات عمل جيدة مع الموظفين يسودها الاحترام المتبادل – مع مراعاة تنظيم الأنظمة والقواعد بحزم وعدالة. ▪ تقديم الاستشار لممثلين المنظمة عند مناقشة تجديد العقود فى كل ما من شأنه الترويج لانسياب وسلامة العمل ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين. ▪ التطبيق الجيد لشروط التعاقد وعدم الاخلال ببنوده وخاصة فيما يتعلق بترقية أو نقل أو إنهاء خدمات الموظفين. ▪ جمع المعلومات عن الشكاوى والتحقق منها بعد استشارة مسئولي الموارد البشرية – ثم اتخاذ القرارات اللازمة تجاهها.

المصدر: Gary Dessler pp44 .

يتضح من الجدول السابق أن إدارة الموارد البشرية فى المنظمات الكبيرة ما هى إلا جهد مشترك يتطلب التعاون والتنسيق بين المديرين التنفيذيين ومدير إدارة الموارد البشرية.

1-8 التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية:

TRW أحد المصانع الكبرى لصناعة مستلزمات السيارات(حقائب هوائية-فرامل -أحزمة أمان، وغيرها) اتسعت أعمال المصنع وواجه مديريه أحد أكبر التحديات التى تمثلت فى أن أكثر من نصف موظفيهم لا يحملون الجنسية الأمريكية. وأدرك المديرون مدى حاجتهم إلى قادة لديهم معرفة واطلاع على ثقافات متعددة ، ولديهم القدرة على تحفيز وتنشيط موظفيهم، ويمتلكون من القدرات والخبرات اللازمة لادارة التنوع الثقافى للعاملين فى المنظمة بما يسهم فى تعزيز موقفهم التنافسي فى السوق

يجب على مدير إدارة الموارد البشرية فهم هذه التحديات والتعامل مع كل تحدى منهم. وفيما يلى استعراض بعض التحديات التى تؤثر على إدارة الموارد البشرية وهى:

* العولمة.

* التطور التكنولوجى.

* التخفيف من القواعد والقوانين.

* اتجاهات جديدة فى طبيعة العمل.

* التباين فى تركيبة القوى العاملة.

وسنعرض لكل منها باختصار فى الجزء التالى.

التحدى الأول: العولمة (Globalization):

تشير العولمة إلى اتجاه الشركات نحو توسيع انتاجها أو مبيعاتها فى الأسواق الخارجية الجديدة وبالتالى فإن مفهوم العولمة يعنى عدم وجود حواجز إقليمية بين دول العالم أمام حركة التجارة والأعمال والثقافة لإتاحة حرية التنقل السلعى والفكرى دون قيد أو شرط، وكذلك تعنى ظهور اتجاهات تنظيمية حديثة فى منظمات الأعمال من إنتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمى مغايرة للأساليب التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً. فالعولمة ظاهرة لها آثارها وانعكاسها على كل منظمات الأعمال، وقد يؤدى رفضها أو تحاشيها إلى الانغلاق والانطواء، ولذلك فلا مناص من التعامل مع تحدياتها بموضوعية ونظرة مستقبلية لتعظيم فوائدها واستثمار ايجابياتها وتقليل مخاطرها وتجنب سلبياتها. وهذا التحدى يتطلب دوراً استراتيجياً هاماً من إدارة الموارد البشرية من خلال تدريب العناصر البشرية وتطوير مهارتهم وقدراتهم لمواكبة الخطط الاستراتيجية الحديثة للمنظمات، حيث أصبح ضمن خطط المنظمات حالياً إقامة خطوط انتاج وتسويق جديدة بالخارج بهدف توزيع المنتجات بالأسواق الواعدة الجديدة، وفى نفس الوقت تحرير العناصر البشرية، والاستفادة القصوى من المهارات والقدرات والخبرات الفنية من المنظمات الجديدة التى أنشأت بها خطوط إنتاج جديدة، والحد من التهديدات التى تحملها العولمة. إن قوة المنظمات فى المنافسة والبقاء فى ظل العولمة والانفتاح سيؤدى إلى زيادة الضغوط على إدارات الموارد البشرية لتحسين النوعية والجودة ورفع المستوى للأداء والإنتاجية.

التحدى الثانى: التطورات التكنولوجية (Technological Change):

تعد التطورات التكنولوجية من ضمن أكبر التحديات التى تواجه إدارات الموارد البشرية فى منظمات الأعمال فى العصر الحاضر، وذلك لمعرفة قدرة تلك الإدارات على استخدام وتبنى تلك الوسائل والتقنيات واستثمارها لتحسين الأداء وتطوير المنتجات وتحسين الجودة. وذلك لما لهذه التقنية من انعكاسات على أنظمة العمل للموارد البشرية وإحداث

تغيرات نوعية فى تصميم الوظائف والهيكل التنظيمى ونوعية المهارات والأدوار المطلوبة للأداء الفعال وتطوير المنتجات بابتكار أساليب وأفكار حديثة لذلك تظل تحديات التكنولوجيا وتغيراتها من أهم التحديات التى تواجه إدارات الموارد البشرية، لكونها تؤثر على أساليب وطرق العمل وعلى استخدام الاستراتيجيات المتبعة فى المنظمة،

ولقد أدى استخدام التكنولوجيا إلى تخفيض عدد العاملين والتقليل من استخدام الادارة اليدوية وظهور ادارة الموارد البشرية الالكترونية، وانعكس على عمليات الاختيار والتعيين و تقييم الأداء والأجور والمرتبات والحوافز وغيرها. علاوة على ذلك تستطيع المنظمات استخدام فرق العمل الافتراضية والمنظمات الافتراضية وورش العمل عبر مؤتمرات الفيديو وغيرها لتسهيل أعمالها. مما يستوجب إيجاد استراتيجيات جذب وتدريب لكافة الموارد البشرية فى المنظمة التى تتوائم مع التغيرات التكنولوجية المضطردة.

التحدى الثالث: التخفيف من القواعد والقوانين (Deregulation)

حتى تصبح المنظمة الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة فى ظل عدم وجود سياسات حمائية حكومية، فإنه لابد وأن تبذل قصارى جهدها لتستطيع المنافسة على المستويين المحلى والعالمى، فنجد أن الولايات المتحدة وغيرها من الدول الصناعية مثل: انجلترا وفرنسا واليابان قد قللت من حمايتها لبعض الصناعات سواء من حيث الأسعار أو التعريفة الجمركية، وبناء عليه فتحت الأسواق أمام جميع المنظمات لتتنافس. ونتيجة لذلك كان الغاء الاحتكار المطلق لشركة AT&T فى مجال الاتصالات حيث دخلت شركات اخرى فى هذا المجال، ونفس الشرىء حدث مع شركة Kiwi Air وشركة Morris Air لتتنافس وجهاً لوجه مع شركات عملاقة مثل شركة Delta وشركة American.

هذا ولقد ترتب على التخفيف من القواعد والقوانين ظهور منافسة جديدة وهى المنافسة السعرية، حيث انخفضت الأسعار بشكل كبير للمئات من شركات الطيران وأسعار المكالمات التليفونية لمستوى يقل عما كانت عليه منذ عشر سنوات مضت. الأمر الذى يتطلب من تلك الشركات أن تقلل من مستوى التكاليف فى نفس الوقت.

التحدى الرابع: اتجاهات جديدة فى طبيعة العمل (Trends in the Nature of Work)

لقد ساهمت كل من العولمة وتخفيف القواعد والقوانين وكذا التطورات الفنية فى تغيير طبيعة الوظائف والعمل، ويرجع ذلك لسبب رئيسى وهو التحول الملحوظ من الوظائف الانتاجية إلى الوظائف الخدمية فى دول شمال أمريكا وغرب أوروبا. فاليوم هناك ما يزيد عن ثلثى العمال بالولايات المتحدة يعملون فى قطاع الخدمات الانتاجية وخدمات الشحن والتسليم، الأمر الذى ترتب عليه انخفاض حجم العمالة فى القطاع الصناعى بما يزيد عن 16% منذ الثمانينات، وفى نفس الوقت اضيفت وظائف جديدة فى الاقتصاد الأمريكى خلال حقبة التسعينيات، وهذه الوظائف فى معظمها تتسم بالعمل لبعض الوقت Part Time أو افتراضية Virtual بقطاع صناعة الخدمات مثل الأغذية السريعة، تجارة التجزئة، الاستشارات، التعليم، والقانون، وكل هذه الوظائف تتطلب نوعية جديدة من العاملين ذوى دراية ومعرفة عالية، وفى نفس الوقت الحاجة إلى أساليب جديدة فى إدارة الموارد البشرية تركز على الاهتمام بعنصر رأس المال البشرى.

والتحدى الرئيسى الذى يواجه المديرين فى إدارتهم لقوة العمل فى الوقت الحالى – والذى يتسم بالاستخدام المكلف لأدوات تكنولوجيا المعلومات والتحول من الوظائف بالقطاع الصناعى إلى العمل بقطاع الخدمات – هو أنه يصعب التعامل معهم بنفس الأسلوب الذى كان متبعاً مع أسلافهم، حيث يقول أحد الخبراء أن هناك تحول سريع فى التوظيف، حيث تم التحول من العمالة اليدوية إلى الوظائف المكتبية ثم إلى موظفى المعرفة الذين يقاومون الأوامر والنظم الرقابية المتبعة والمأخوذة من النظم العسكرية من مئات الأعوام.

ولذلك فإنه يصعب توجيه الأوامر والتعليمات لهذه النوعية من العمالة – عمال المعرفة – ومن ثم فهناك حاجة إلى تطبيق نظم جديدة فى إدارة الموارد البشرية يمكن الاعتماد عليها فى اختيار وتدريب وتحفيز هذه النوعية من العمالة بما يضمن للمنظمة ولاؤهم واستقرارهم فى العمل. وبالرغم من ذلك فإن تنفيذ هذه النظم لن يكون بالأمر اليسير،

حيث أن احساس الفرد بعدم الأمان وقضاء فترة أقل بالوظيفة يقلل من درجة التزامه وولائه للمنظمة.

التحدى الخامس: التباين فى تركيبة هيكل القوة العاملة Workforce Diversity:

يعد التباين فى تركيبة هيكل العمالة أحد الاتجاهات الأخرى فى مجال العمل، فقوة العمل أصبحت فى معظمها أكثر تنوعاً فهناك موظفين من الرجال والسيدات والأقليات وكبار السن، هذا ويعرف التباين فى قوة العمل على أنه:

"أية صفة قد يستخدمها الفرد ليميز نفسه عن الآخرين" وهذه الصفات قد تكون: العرق أو الجنس أو السن أو القيم أو العادات أو التقاليد والأعراف الثقافية".

وقد ارتفعت نسبة النساء فى القوى العاملة بدرجة كبيرة ، وخير مثال على ذلك أن نسبة النساء تقترب من نصف القوى العاملة ، بالإضافة إلى أن حوالى ثلثى الأمهات المطلقات أو الأرامل أو اللائى لم يتزوجن ممثلات ضمن القوة العاملة .يتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المنظمة – توفير سبل الراحة والرعاية لهؤلاء الموظفين من خلال تقديم بعض الأنشطة مثل: رعاية الطفل، والاجازات وتنمية المهارات إذا لزم الأمر ذلك. وتشهد التغيرات فى الأعراق تقدماً ملحوظاً، حيث زادت نسبة المنظمات متعددة الجنسيات والمنظمات التى تعمل عبر حدود بلدانها، مما ترتب عليه زيادة كبيرة فى أعداد العمالة الأجنبية العاملة فى المنظمات.

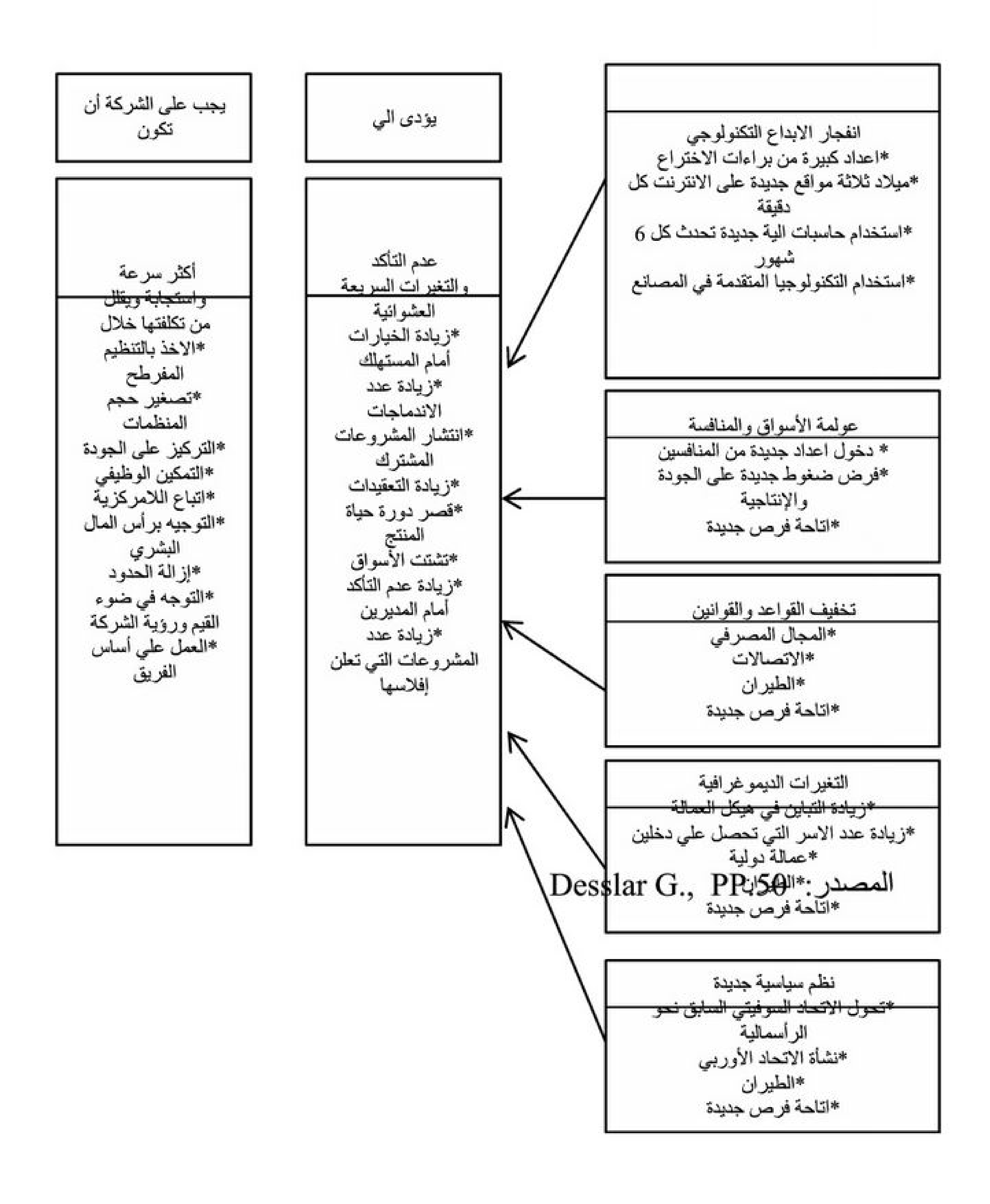
بالإضافة إلى أن هناك زيادة ملحوظة فى متوسط عمر القوة العاملة نتيجة لارتفاع الوعى الصحى من ناحية ، والظروف الاقتصادية التى تدفع الأفراد للاستمرار فى العمل بعد المعاش من ناحية أخرى.

وبناء عليه، فإن التباين المتزايد فى تركيبة هيكل العمالة سوف يفرض المزيد من التحديات عند إدارة الموارد البشرية، حيث سيطالب الموظفون برعاية صحية متميزة والمساهمة فى المعاشات والحصول على العديد من المزايا والخدمات، هذا بالإضافة إلى أن تزايد أعداد

السيدات بقوة العمل سوف يدفع المنظمة إلى توفير رعاية جيدة للأطفال وتقديم تسهيلات فى سبل النقل والسفر وجداول العمل المرنة.

لقد ترتب على الاتجاهات السابقة ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وهو ما يوضحه الشكل التالى، فالمنظمات اليوم يجب أن تتعامل مع هذه الاتجاهات الثورية والتى تشمل: التغير التكنولوجى السريع، المنافسة العالية، تخفيف القواعد والقوانين، التغيرات فى تركيبة قوة العمل، وأخيراً الاتجاه نحو مجتمع الخدمات، وعصر المعلومات، هذا ولقد زادت هذه الاتجاهات من حدة المنافسة فى جميع الصناعات، نظراً لأنها تدفع المنظمات نحو التوافق مع التغيير غير المتوقع فى تصميم المنتجات وكذا التغير التكنولوجى.

وقد تغيرت أسس القوة فى عالم المنافسة اليوم، ففى المنظمات الجديدة لم يعد المركز والوظيفة والسلطة أدوات كافية يمكن أن يعتمد عليها المديرين فى إنجاز مهام وظائفهم، لأن النجاح أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على البحث عن مصادر جديدة لأفكار جديدة بهدف تحقيق أفضل النتائج من خلال التعاون مع الآخرين فى تنفيذ هذه الأفكار.هذا ولابد أن يسعى المديرون إلى تنمية ودعم درجات الالتزام بين العاملين، حيث أن بناء منظمة أفضل وأكثر قدرة على المنافسة إنما يعنى تنمية ولاء العاملين تجاه المنظمة بدرجة أفضل مما كانت عليه من قبل.



شكل رقم (9/1) التغيرات الأساسية التي تواجه المديرين

ملخص الفصل

1- تم عرض التطور التاريخى للتعامل مع الموارد البشرية بداية من مرحلة ما قبل الثورة الصناعية مروراً بالإدارة العلمية والعلاقات الانسانية حتى مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية وتم توضيح الفرق بين إدارة الأفراد وإدراة الموارد البشرية

2- استعرض الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية وتم توضيح الفرق بين الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وهذه الوظائف بهدف الاستخدام الكفء والفعال للموارد لتحقيق أهداف المنظمة.

3- توضيح أهمية العنصر البشرى داخل المنظمات والدراسات الموضحة كذلك والنتائج المترتبة على سوء اختيار الموارد البشرية وسوء ادارتها وكذلك تم توضيح 4 -أهداف لإدارة الموارد البشرية.

5- الهيكل التنظيمى لإدارة الموارد البشرية فى المنظمات صغيرة الحجم ومتوسطة وكبيرة الحجم وكذلك الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية.

6- أخيراً تم توضيح أهم التحديات التى تواجه إدارة الموارد البشرية

الفصل الثانى
تحليل وتصميم الوظائف

محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على كل مما يلى:

1- تعريف تحليل الوظائف ومخرجاتها.

2- المعلومات المطلوبة لتحليل الوظائف.

3- خطوات تحليل الوظائف.

4- طرق جمع المعلومات لتحليل الوظائف.

5- الأساليب الكمية فى تحليل الوظائف.

6- استخدامات تحليل الوظائف.

7- المشكلات المتوقعة فى عملية التحليل.

8- زيادة فاعلية تحليل الوظائف.

9- كتابة التوصيف الوظيفى.

10- تصميم الوظائف.

الفصل الثانى

تحليل وتصميم الوظائف

Job Analysis and Design

تعد عمليتى تحليل وتصميم الوظائف من المهام الأساسية التى تقوم بها ادارة الموارد البشرية فى المنظمة، حيث تهدف عملية تحليل الوظائف إلى تحديد ما يتضمنه العمل من واجبات ومسئوليات وما يجب أن يتوافر فى شاغل الوظيفة من مؤهلات ومهارات وخبرات. بينما تهدف عملية تصميم الوظيفة إلى تحديد مضمون العمل ومستواه ونطاقه. وسنعرض فى هذا الفصل إلى ماهية تحليل الوظائف ونواتجها والخطوات المتبعة فيها، وماهى المعلومات المطلوبة للتحليل، وطرق جمعها والمشكلات المتوقعة فى التحليل، وكيفية زيادة فاعلية عملية تحليل الوظائف. ثم ينتقل الفصل إلى عملية تصميم الوظيفة والمداخل المتبعة فيها، وأثر التصميم الجيد للوظيفة على الأفراد والمنظمة.

أولاً: تحليل الوظائف Job Analysis

تنجح أى منظمة فى تحقيق أهدافها من خلال نجاحها فى القيام بالعديد من الوظائف التى يجب أن يشغلها ويقوم بأداء مهامها العديد من الأفراد المؤهلين لها. و يمكن تعريف تحليل الوظائف بأنه " الإجراء المستخدم لتحديد ماهية الأنشطة والمهام التى تشملها الوظيفة، وكذلك المهارات التى يجب توافرها فى شاغل الوظيفة".

يؤدى تحليل الوظيفة فى النهاية إلى وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب، وكذلك شغل الوظيفة المناسبة بالموظف المناسب، وبالتالى فهو يساعد فى التوصل إلى عدم وجود تداخل Overlapping بين الوظائف التى يتم تحليلها من خلال التحديد الدقيق للأنشطة والمهام التى تتكون منها الوظيفة.

وتعد عملية تحليل الوظائف أداة رئيسية من أدوات إدارة الموارد البشرية حيث أنها الأساس الذى يعتمد عليه أداء كل وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتقييم أداء وتدريب والترقية والنقل والتطوير التنظيمى. حيث يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة بناءا على حجم المهام والمسئوليات التى تتضمنها كل وظيفة، وحجم عبء العمل الذى يمكن أن يتم اسناده للفرد الواحد. بعد تحديد عدد الأفراد يتم تحديد الشروط الواجب توافرها فى الأفراد الذين يجب أن يشغلوا الوظيفة وعلى هذا الأساس تتم عملية استقطاب واختيار الأفراد المناسبين. ويوفر تحليل العمل بيانات عن الأنشطة والمهام والمسئوليات التى تشملها كل وظيفة، ويتم تقييم أداء الفرد من خلال التأكد من قيامه بأداء هذه الأنشطة والمهام والمسئوليات. ويمكن من خلال مقارنة مهارات الفرد الذى يجب أن يشغل الوظيفة بالمهارات الفعلية لشاغلها تحديد فجوة المهارات لديه وماهى برامج التدريب اللازمة لسد هذه الفجوة. وكذلك تتم عمليات النقل والترقية داخل المنظمة اعتمادا على مدى التوافق بين مهارات الفرد المطلوب نقلة أو ترقيته ومتطلبات الوظيفة التى سينقل إليها. قد تضطر العديد من المنظمات إلى إعادة هيكلة وظائفها سواء بالدمج أو الفصل بين الوظائف أو حتى الحذف نهائيا، هذا النوع من القرارات لا يمكن أن يتم

فـى غيـاب البيانـات التـى يوفرهـا تحليـل الوظـائف عـن المكونـات الأساسـية لكل وظيفة.

- نواتج تحليل الوظائف:

لتحليل الوظائف نواتج هامة وهى:

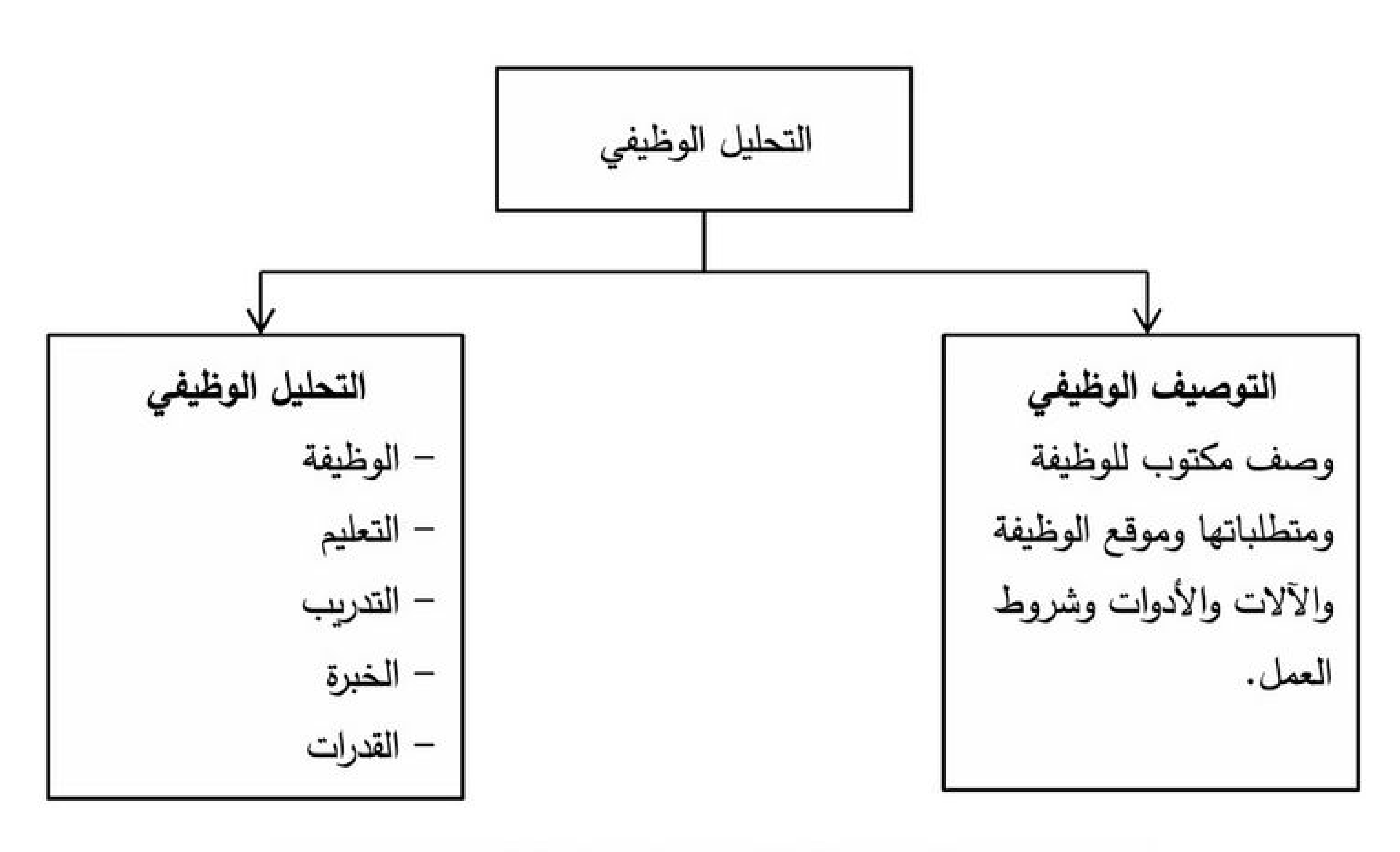
أ- التوصيف الوظيفى Job Description:

هى قائمة بالواجبات الوظيفية والمسئوليات وظروف العمل.

ب- مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification:

هـى قائمـة بالمتطلبـات البشـرية الواجـب توافرهـا فـى الشـخص الـذى يشغل الوظيفة مثل التعليم، المهارات، نمط الشخصية.

والشكل التالى يوضح نواتج التحليل الوظيفى.



شكل رقم (1/2) نواتج التحليل الوظيفي

- المعلومات المطلوبة للتحليل الوظيفى:

على نفس المنوال الذى تتبعه المجموعة الاستشارية فى Boston فإن اخصائى الموارد البشرية يسعى إلى تجميع نوع أو أكثر من المعلومات التالية بهدف تحليل الوظائف.

أ- أنشطة العمل Work Activities

فعادة يتم تجميع معلومات عن الأنشطة الفعلية للعمل الذى يؤدى مثل النظافة والبيع.

ب- سلوكيات الأفراد Human Behaviors

هنا يتم تجميع معلومات عن السلوكيات المختلفة للعاملين مثل المبادأة وروح التعاون والفريق.

ج- الآلات والمعدات Machines And Tools

هنا يتم جمع معلومات عن الآلات والمعدات المستخدمة وكذلك المواد الخام والمنتجات تامة الصنع وكذلك الخدمات المقدمة مثل الصيانة وخدمات ما بعد البيع.

د- معايير الأداء Performanse Standards

حيث يتم تجميع معلومات عن معايير الأداء سواء كانت فى شكل كمى أو فى شكل نوعى لكل نشاط لتكون بمثابة الأساس الذى فى ضوءه يتم تقييم أداء الفرد مستقبلاً.

هـ- البيئة التى تمارس فى ضوئها الوظيفة Job Context

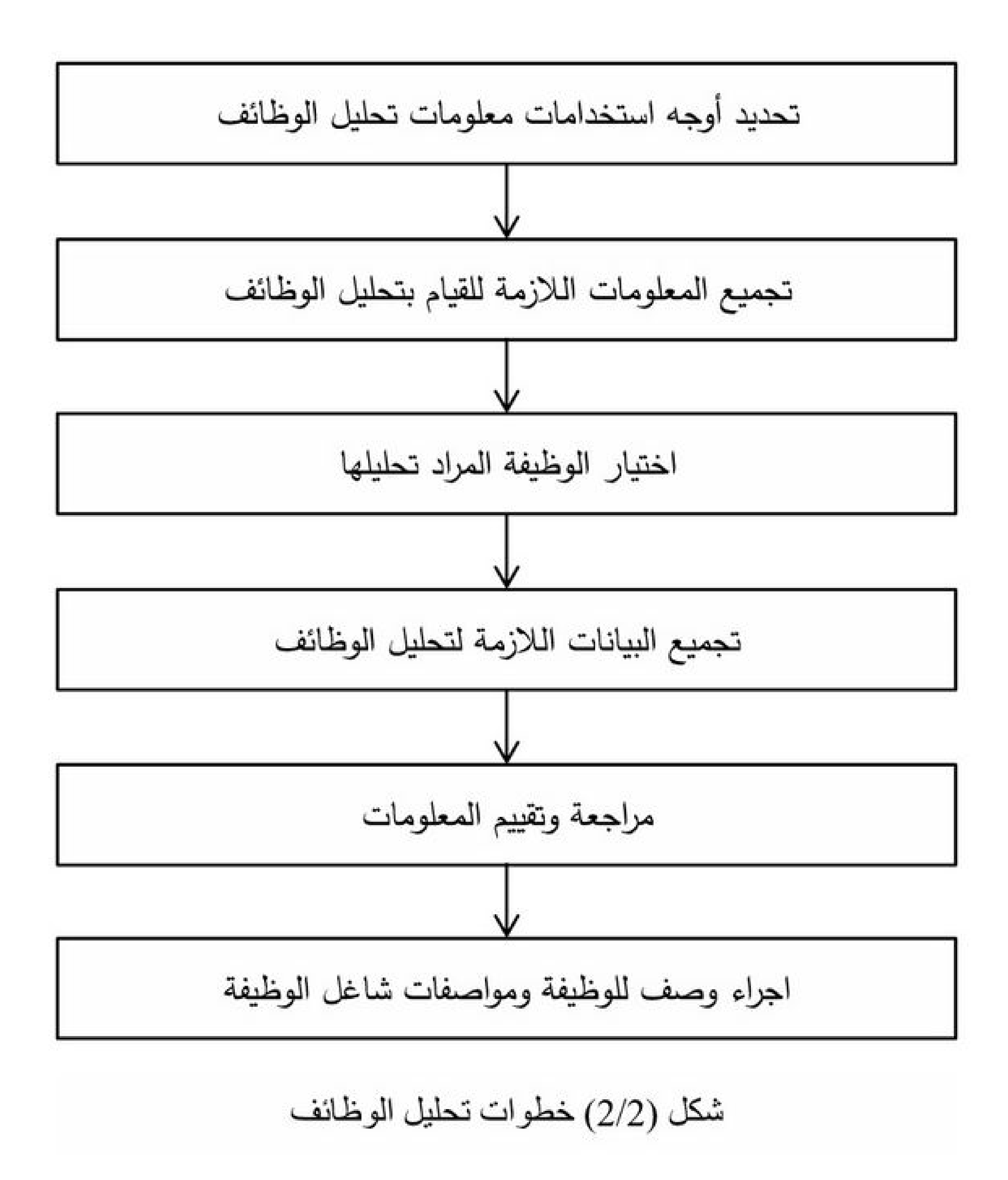
وهى تشمل مجموعة متعلقة بالظروف الاجتماعية والتنظيمية المحيطة بالعمل.

و- المتطلبات البشرية Human Requirement

وتتضـــمن تجميـــع معلومـــات عـــن مســـتوى المعـــارف والمهـــارات المرتبطـــة بـــأداء الوظيفـــة مثـــل مســـتوى التعلـــيم، التـــدريب، وعـــدد ســـنوات الخبره.

- خطوات تحليل الوظائف:

يتضـمن تحليـل الوظـائف القيـام بسـت خطـوات أساسـية يوضـحها الشكل التالى:



شكل (2/2) خطوات تحليل الوظائف

الخطوة الأولى:

وتتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه الاستخدام للمعلومات التى سوف يتم الحصول عليها، وبناء عليه يتم تحديد البيانات التى يجب جمعها وكيفية ذلك حيث تتعدد أساليب جمع البيانات للقيام بالتحليل الوظيفى وهذا ما سيتم توضيحه فى جزء قادم من هذا الفصل.

الخطوة الثانية:

هنا يتم تجميع المعلومات اللازمة للقيام بتحليل الوظائف ويعتمد هنا مدير الموارد البشرية على:

أ- الخريطة التنظيمية Organization Chart

وتوضح هذه الخريطة تقسيم الإدارات المختلفة للمنظمة وعلاقة كل وظيفة بالأخرى وكذلك تحدد خطوط الاتصال والمسئوليات لكل فرد داخل الشركة.

ب- خريطة العمليات Process Chart

تقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل بصورة أوضح مما تقدمه الخريطة التنظيمية.

الخطوة الثالثة:

تتضمن هذه الخطوة اختيار المراكز الوظيفية المراد تحليلها ومعرفة العلاقة بين هذه المراكز بعضها البعض.

الخطوة الرابعة:

تستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، سلوكيات الموظف، ظروف العمل، القدرات البشرية.

الخطوة الخامسة:

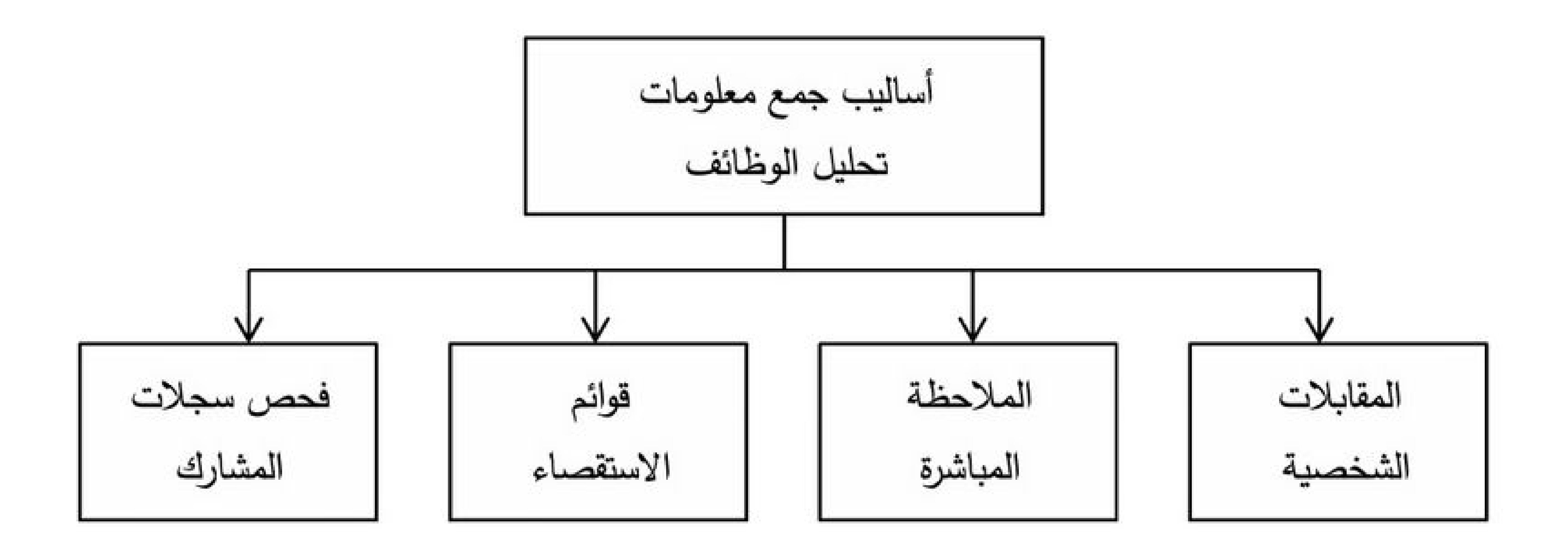
يتم فيها مراجعة المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر وهذا يضمن تجميع بيانات دقيقة وكاملة. وتستهدف هذه الخطوة أيضاً زيادة الفرصة للعامل بتعديل البيانات المقدمة عن وصف الوظيفة إذا رغب فى ذلك.

الخطوة السادسة:

فى هذه الخطوة يتم إعداد التوصيف الوظيفى ومواصفات شاغل الوظيفة فالتوصيف الوظيفى هو عبارة عن جملة مكتوبة تصف مجموعة الأنشطة والمسئوليات الخاصة بالوظيفة أما يعتبر تلخيص للسمات والمهارات ومستوى المعرفة الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.

- طرق جمع المعلومات المستخدمة فى تحليل الوظائف:

توجد العديد من الطرق التى يمكن استخدامها فى تجميع المعلومات التى يحتاج إليها مدير الموارد البشرية للقيام بالتحليل الوظيفى وسوف يتوقف استخدام كل أسلوب على الغرض من تحليل العمل والشكل التالى يوضح هذه الأساليب:



شكل رقم (3/2) الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف

(أ) المقابلة الشخصية The Interview

من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً فى جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل. وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات التى يمكن استخدامها فى تجميع بيانات تحليل الوظائف:

1- **المقابلات الفردية:** وهى تتكون مع كل موظف على حدة.

2- **المقابلات الجماعية:** تتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة وتستخدم فى حالة وجود عدد كبير من العاملين يؤدون وظائف متشابهة وبالتالى تكون أقل تكلفة وأسرع وسيلة لجمع المعلومات.

3- **المقابلات مع المشرفين:** والرؤساء المباشرين.

مزايا المقابلة الشخصية:

1- أوسع الطرق انتشاراً.

2- تعطى فرصة إظهار الأنشطة والاتصالات الغير رسمية والتى لا تظهر فى الهيكل التنظيمى.

3- التعرف على بعض المشاكل التى يصعب ملاحظتها.

4- تعطى فرصة لشرح الغرض من المقابلة للعاملين.

عيوب المقابلة الشخصية:

يعاب على أسلوب المقابلة الشخصية هو الغش والتزوير فيما يقدم من معلومات، فالموظف يعلم أن ما يقدمه من معلومات سوف يستخدم كأساس فى تحديد الأجر ولذلك قد يغالى فى ذكر الواجبات والمسئوليات التى يؤديها بهدف الحصول على أجر أعلى إلا أنه يمكن التغلب على ذلك من خلال التحرى الدقيق لما يتم الحصول عليه من معلومات.

بعض الأسئلة التى قد تثار أثناء المقابلة الشخصية Typical Questions

بغض النظر عما يشوب المقابلة من عيوب، إلا أنها تستخدم مجموعة من الأسئلة النمطية من أهمها:

* ما هى الوظيفة التى تؤديها؟

* ما الواجبات الأساسية لوظيفتك؟ وما الذى تؤديه بالضبط؟

* ما الظروف المادية التى تمارس فيها وظيفتك؟

* ما هى مستويات الخبرة والتعليم والمهارة والتأهيل المطلوب لأداء الوظيفة؟

* ما الأنشطة التى تشارك فى أدائها؟

* ما هى واجبات ومسئوليات الوظيفة؟

* ما هى أسس المحاسبة أو معايير الأداء التى تؤدى واجباتك فى ضوئها؟

* ما هى مسئولياتك؟ وما هى الظروف البيئية وظروف العمل التى تعمل من خلالها؟

* ما هى المتطلبات البدنية لشغل الوظيفة؟ وما هى المتطلبات الذهنية والعاطفية لها؟

* ما هى ظروف الأمن والسلامة التى تمارس الوظيفة فى ضوئها؟

* هل سبق لك أن تعرضت لأية أخطار أو ظروف عمل غير عادية؟

- **إرشادات لنجاح المقابلات الشخصية:**

هناك العديد من الأمور التى يجب أن تأخذها فى الاعتبار عند عقد مقابلة لتحليل الوظيفة.

أولاً: يجب أن يكون هناك تعاون بين كل من محلل الوظيفة والمشرف على العاملين الذين يتم تحليل وظائفهم، فهو الأجدر على تحديد أى من العاملين أكثر معرفة ودراية بواجبات وظيفته فيختاره

لإجراء مقابلة معه وليس هذا فحسب ولكن يجب أن يكون هذا العامل من أكثر العمال موضوعية فى وصف المهام وواجبات وظيفته.

ثانياً: تهيئة جو المقابلة مع الموظف من خلال التعرف على اسمه والتحدث معه بلغة سهلة ومفهومة وتقديم مؤجز مختصر بالهدف من إجراء المقابلة، بالإضافة إلى تقديم شرح لطريقة اختبار الموظف لعقد المقابلة معه.

ثالثاً: أن يقوم اخصائى التحليل بإعداد هيكل المقابلة قبل بدئها، على أن يكون هذا الهيكل هو المرشد له أثناء المقابلة.

رابعاً: عندما لا تؤدى الواجبات بشكل منتظم، مثلاً عندما لا يؤدى الموظف نفس الوظيفة أكثر من مرة خلال اليوم – فإنه يجب أن نطلب من الموظف حصر مجموعة الواجبات والمهام التى يؤديها وفقاً لأهميتها النسبية وعدد مرات تكرار حدوثها، لأن هنا يضمن عدم تجاهل بعض الأنشطة والتى تحدث بشكل عرضى غير منتظم مثل دخول الممرضة غرفة الطوارىء لأداء بعض الواجبات.

خامساً: بعد أن تنتهى من المقابلة يجب عليك مراجعة وتقييم ما حصلت عليه من بيانات، وعادة ما يتم ذلك من خلال مراجعة المعلومات مع المشرف المباشر للموظف ذاته.

هذا وغالباً ما تكون المقابلة الشخصية من النوع النمطى Structured وهو ما يوضحه الشكل (2–4) حيث نجد أنها تشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببعض الأمور مثل: الغرض العام للوظيفة، المسئوليات والمهام الإشرافية، الواجبات الوظيفية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة، والمستوى المهارى المطلوب لشغل الوظيفة

– وهذه القائمة من الأسئلة تستخدم من قبل محلل الوظيفة Job Analyst بهدف تجميع المعلومات من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة للعمل الذى يتم أداؤه أو من خلال توجيه قائمة الاستقصاء.

شكل (2–4) قائمة استقصاء لتحليل وظيفة

قائمة استقصاء تحليل وظيفة

قائمة استقصاء لوظيفة بشركة Kane الصناعية

الاسم: .... اسم الوظيفة: ....

القسم: ....رقم الوظيفى: ....

اسم المشرف: .... مسمى وظيفى المشرف: ....

1– ملخص الواجبات والمهام: عبر بأسلوبك عن الواجبات الرئيسية التى تؤديها وإذا كنت مسئولاً عن إعداد التقارير / أو السجلات فأكمل الجزء رقم (8) أيضاً.

2– المؤهلات الخاصة: حدد أية تخصصات أو إجازات أو شهادات مطلوبة لأداء واجبات وظيفتك.

3– الآلات والمعدات: حدد مجموعة الآلات والمعدات والأدوات – مثل الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة، السيارات، الأوناش، والمناقب ... إلخ – والتى تعمل عليها عادة كجزء من واجباتك الوظيفية.

الآلة	متوسط عدد الساعات فى الأسبوع
....	....

4– الواجبات المنتظمة: بصفة عامة، صف مجموعة المهام، والواجبات التى تؤديها بانتظام، من فضلك رتب هذه المهام تنازلياً من حيث أهميتها وما تتطلبه من وقت خلال الشهر، حاول أن تذكر العديد من المهام كلما أمكن مع ارفاق المستندات الدالة على ذلك.

5- العلاقة بالآخرين: هل تتطلب وظيفتك إجراء اتصالات مع موظفين بأقسام أخرى داخل الشركة أو خارجها، إذا كانت الإجابة "نعم" فحدد من فضلك مجموعة المهام التى تتطلب ذلك؟ وكيفية إجراء ذلك؟

....

6- الإشراف: هل تتضمن وظيفتك القيام بواجبات إشرافية؟

(   ) نعم   (   ) لا

إذا كانت إجابتك بـ (نعم) فأملأ من فضلك قائمة استقصاء وصف الوظيفة الاضافية والخاصة بالمشرفين وارفقها بهذا النموذج، أما إذا كان لك مسئولية عن عمل آخرين ولكن لا تشرف عليهم بشكل مباشر، فمن فضلك وضح ذلك.

7- اتخاذ القرارات: فسر من فضلك مجموعة القرارات التى تتخذها أثناء قيامك بالمهام والواجبات المنتظمة.

(أ) ما هى النتائج المترتبة على: (1) صنع قرارات غير سليمة أو (2) اتخاذ مجموعة من الإجراءات أو التصرفات الخاطئة؟

....

8- المسئولية عن السجلات: أذكر مجموعة التقارير والملفات التى يطلب منك إعدادها أو الاحتفاظ بها؟ حدد بصفة عامة الأفراد التى تقدم لهم كل تقرير؟

(أ) الاحتفاظ بالسجلات   (ب) موجه إلى

9- عدد مرات تكرار الإشراف: كم مرة يجب عليك أن تتشاور مع مشرفك أو الموظفين الآخرين عند اتخاذ القرارات أو فى تحديد التصرفات السليمة التى يجب اتخاذها؟

(   ) كثيراً   (   ) بالصدفة   (   ) نادراً   (   ) لا يوجد

10- ظروف العمل: صف مجموعة الظروف التى تعمل فى ضوئها داخلياً أو خارجياً مثل الهواء المكيف - مع مراعاة ذكر أية ظروف عمل لا توافق عليها أو غير العادية.

11- متطلبات شغل الوظيفة: حدد الحد الأدنى من المتطلبات التى تراها ضرورية لأداء وظيفتك بشكل مرضى.

(أ) مستوى التعليم:

- عدد سنوات الدراسة ....

- التخصص الرئيسى ....

(ب) مستوى الخبرة:

- نوع الخبرة .... -عددالسنوات..................

(ج) الحصول على تدريب خاص:

نوع التدريب	عدد السنوات
....	....

10- المهارات المتخصصة:

- الكتابة على الآلة الكاتبة .... كلمة/دقيقة.

- الاختزال .... كلمة/دقيقة.

- أخرى ....

12- معلومات إضافية: برجاء ذكر أية معلومات أخرى لم تذكرها فى البنود السابقة وترى أنها هامة بالنسبة لوصف وظيفتك.

....

توقيع الموظف	التاريخ
....	....

المصدر : Gary Dessler P.131.

(ب) الملاحظة المباشرة Observation:

تعد الملاحظة المباشرة من الوسائل المفيدة خاصة عندما تكون الوظائف تتكون من عدد من الأنشطة المادية التى يسهل ملاحظتها مثل عمال التجميع ومن ناحية أخرى فإن الملاحظة المباشرة تكون وسيلة غير مناسبة لجمع البيانات الخاصة بالوظائف التى بها العديد من الأنشطة الذهنية مثل (المحامى، مهندس التصميم). كما تكون هناك صعوبة إذا كانت الوظيفة بها العديد من الأنشطة الاستثنائية (الأنشطة العارضة).

والجدير بالذكر أنه يمكن استخدام أسلوب المقابلة مع الملاحظة المباشرة وذلك من خلال طريقتين وهما:

الأولى: أن يقوم اخصائى التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله وبعد الانتهاء من العمل يعقد معه مقابلة شخصية لتوضيح بعد الأنشطة التى قد تكون غير مفهومة أثناء الملاحظة.

الثانية: أن يقوم اخصائى التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله وعمل المقابلة فى نفس الوقت أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله.

وإذ كانت الطريقة الأولى هى الأفضل وذلك حتى يقلل العامل من المبالغة فى أسلوب أدائه للعمل.

- مزايا أسلوب الملاحظة المباشرة:

* الحصول على بيانات واقعية.

* تـوفر علــى العــاملين كتابــة واجبــاتهم ومســئولياتهم بطريقــة الاســتبيان وخاصة إذا كان مستواهم التعليمى والثقافى لا يؤهلهم لذلك.

* تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفاصيله بطريقة منظمة.

– عيوب الملاحظة المباشرة:

* قـد لا تكفـى البيانــات المجمعــة عــن الوظيفـة لفهـم حقيقـة وجوانـب الأداء المختلفة للوظيفة.

* لا تفيــد هــذه الطريقـــة فـــى تحليـــل بعـــض الوظـــائف مثـــل الوظـــائف المحاســبية أو وظــائف البرمجــة فــى الحاســب الآلــى، حيــث يصــعب علــى الخبير قياس الأداء ودرجة صعوبة العمل أو سهولته.

* قـد يعتـرض بعـض المـوظفين علـى ملاحظـتهم أثنـاء العمـل، وقـد يشـعر آخرون بعدم الأرتياح من ذلك.

(ج) قوائم الاستقصاء Questionnaires

وفقـاً لهـذا الأسـلوب يقـوم شـاغل الوظيفـة بملــئ نمـوذج استقصــاء يحتــوى علـــى عـــدد مـــن الأســـئلة المصـــممة مســـبقاً، بحيـــث تصـــف واجبـــات ومسئوليات شاغل الوظيفة. وقد تأخذ القائمة أحد الشكلين الآتيين:

الأول: قوائم استقصاء نمطية Structured Questionnaires

حيـث يقـدم لكـل موظـف مخـزون كبيـر مـن الواجبـات والمهـام قـد تتجـاوز المئـات، ثـم يسـأل الموظـف مـا إذا كـان يـؤدى كـل مهمـة مـن تلـك المهـام أم لا وإذا كان يؤديها فعليه تحديد الزمن المستغرق فى كل منهما.

الثانى: قوائم استقصاء غير نمطية Unstructured Questionnaires

ويطلـب هنـا مـن الموظـف أن يصـف الواجبـات الأساسـية للوظيفـة وهنا تحتوى القائمة على مجموعة من الاسئلة المفتوحة مثل:

* حدد الواجبات الأساسية لوظيفتك.

* أذكر القرارات التى تأخذها فى وظيفتك.

* ما هى أهم المهارات المطلوبة فى عملك.

– مزايا قوائم الاستقصاء:

* أكثر الطرق سرعة فى جمع المعلومات.

* تعتبر من أكفأ الطرق لجمع المعلومات من عدد كبير من الموظفين.

* تكلفة منخفضة عند جمع البيانات من عدد كبير من الموظفين.

– عيوب قوائم الاستقصاء:

إعداد القائمة واختيارها يستغرق وقت كثير وتكلفة مرتفعة.

(د) فحص سجلات المشارك Participant Diary/Logs

سـجل المشـارك هـو سـجل يسـتهدف حصـر مجموعـة الأنشـطة اليوميـة التـى يؤديهـا الفـرد والـزمن الـذى يسـتغرقه كـل نشـاط. ولا شـك أن هـذا المـدخل يترتـب عليـه وجـود صـورة كاملـة وواضـحة عـن الوظيفـة وخاصـة عنـدما تدعم من خلال اجراء المقابلات بين العامل والمشرف عليه.

لاحظ أن

من الممكن استخدام أكثر من طريقة لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف حيث تشير أحد الدراسات أنه من الخطأ الاعتماد على طريقة واحدة لجمع البيانات.

الأساليب الكمية فى تحليل الوظائف Quantitative Job Analysis Techniques:

بالرغم من أن معظم المنظمات تستخدم المقابلات وسجل الوقائع اليومية فى تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، إلا أنه فى أغلب الأحيان قد تكون هناك حاجة إلى استخدام اساليب كمية خاصة فى حالة المقارنة بين الوظائف لأغراض منح الأجور، وتتمثل أهم تلك الأساليب فى : قائمة استقصاء تحليل المركز الوظيفى، مدخل تقسيم العمل، التحليل الدالى للوظائف.

(أ) قائمة استقصاء تحليل المركز الوظيفى: Position Analysis Questionnaire:

ويعد استبياناً لتجميع المعلومات الكمية عن واجبات ومسئوليات مختلف الوظائف، حيث يقوم محلل الوظيفة باستيفائه، وهو يحتوى على عدد 194 بنداً يمثل عنصراً رئيسياً قد يلعب / أو لا يلعب دوراً هاماً فى أداء الوظيفة والذى يقرر هذا الدور هو محلل الوظيفة Job Analyst.

ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يمكن من تقديم صورة كمية لأى وظيفة فى ضوء تقييم تلك الوظيفة بناء على خمس أنشطة وظيفية أساسية هى:

1- المشاركة فى صنع القرارات، الاتصالات، والمسئوليات الاجتماعية.

2- أداء أنشطة تتطلب مهارة عالية.

3- الكفاءة البدنية.

4- تشغيل الآلات والمعدات.

5- معالجة وتشغيل المعلومات.

ومن أهم نقاط القوة فى هذا الأسلوب أنه يسهم فى إمكانية إجراء تصنيف للوظائف، ولذلك فإنه يعطى كل وظيفة درجة كمية بناء على درجة المشاركة فى صنع القرارات وإجراء الاتصالات والمسئوليات الاجتماعية، وما تتطلبه من أنشطة مهارية ومدى الكفاءة البدنية لشغلها، والقدرة على تشغيل الآلات والمعدات وأخيراً خصائص تشغيل ومعالجة المعلومات، ولذلك فإنه من الممكن استخدام هذا الأسلوب فى المقارنة بين الوظائف وكأساس فى تحديد مستويات الأجر لكل وظيفة.

(ب) مدخل تقسيم العمل فى تحليل الوظائف Department of Labour Procedure:

هو أحد الأساليب المستخدمة فى تقييم وتصنيف ومقارنة بين مختلف الوظائف على أساس كمى. ويتمثل المحور الأساسى الذى يقوم عليه هذا المدخل فى إمكانية تقييم كل وظيفة على أساس ما بها من ثلاث أشياء وهم:

* البيانات (تحليل البيانات، الحساب، التجميع للبيانات).

* الأفراد (التفاوض، التعاون، التوجيه).

* الأشياء (الآلات، المناولة، التحميل).

ملحوظة: يتم اعطاء الفرد درجة تتراوح من صفر – 8 وذلك من خلال ملاحظته أثناء العمل. وبالتالى تستطيع الإدارة تحديد الوظائف ذات الأهمية المرتفعة والوظائف ذات الأهمية المنخفضة.

(ج) التحليل الدالى للوظائف Functional Job Analysis:

"هو أحد الطرق المستخدمة فى تصنيف الوظائف والذى يشبه طريقة تقسيم العمل ولكنه يأخذ فى اعتباره ناحية اضافية أخرى وهى إلى أى مدى تحتاج الوظيفة إلى التفكير المنطقى والحكم على الأمور ومهارت التحدث".

ويلاحظ التشابه بين التحليل الدالى للوظائف وبين طريقة تقسيم العمل ولكن الاختلاف عنها فى أمرين:

الأول: أن التحليل الدالى يقيم الوظائف على أساس 7 أسس وهم:

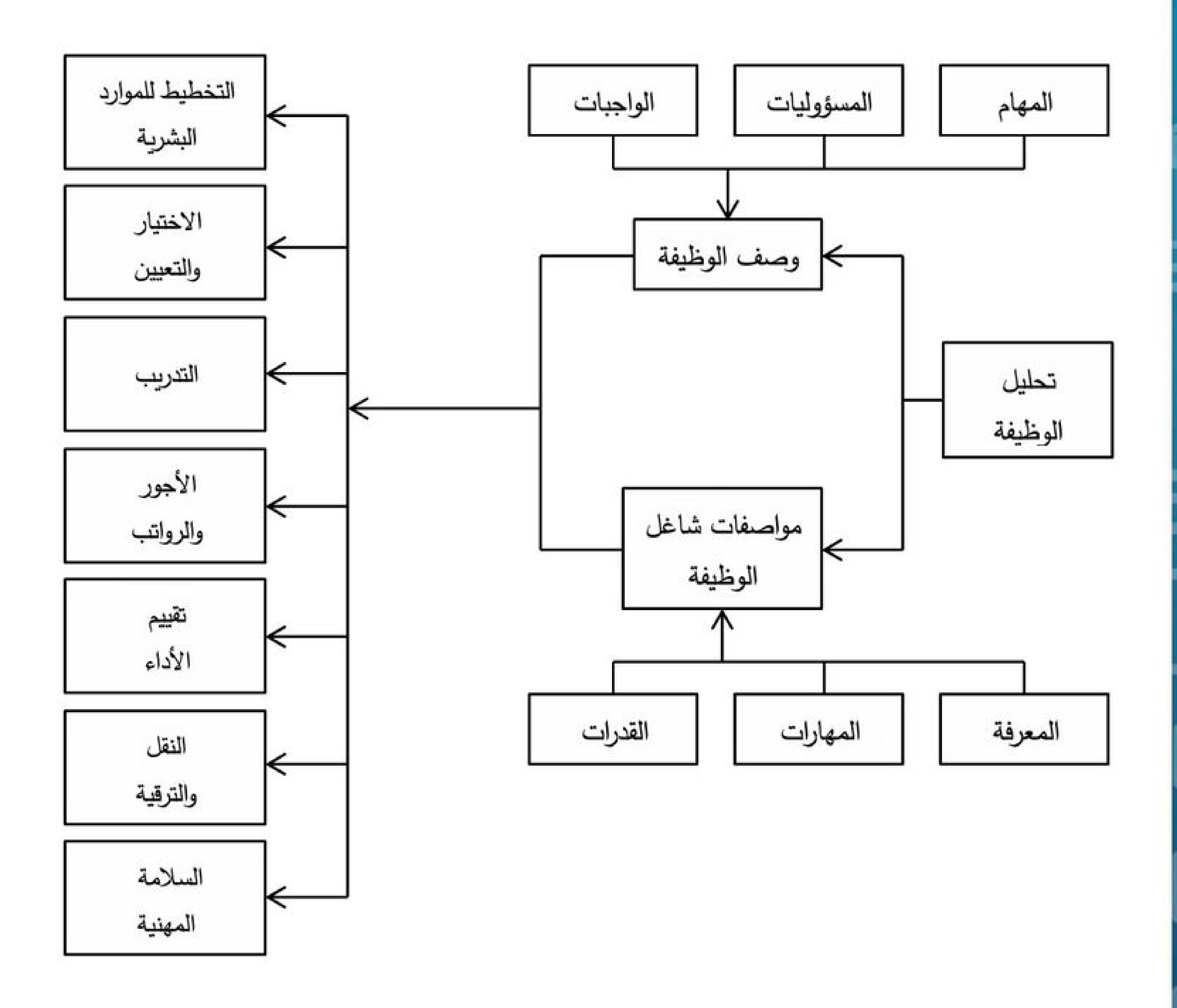
* البيانات.
* الأفراد.
* الأشياء.
* وضوح التعليمات.
* الحاجة للتفكير.
* القدرات الحسابية الضرورية.
* مهارات الحديث واللغة اللازمة لأداء المهمة.

الثانى: يساعد هذا التحليل فى معرفة الاحتياجات التدريبية المطلوبة وذلك من خلال الاجابة على التساؤل التالى. ما هو مستوى التدريب الذى يحتاجه العامل.

– استخدامات نتائج تحليل الوظائف:

يمثل تحليل الوظائف حجر الأساس لجميع وظائف الموارد البشرية حيث يمكن الاعتماد على هذه المعلومات كأساس لكل أنشطة الموارد البشرية كما يوضحه الشكل التالى:

الشكل رقم (5/2)
تحليل الوظيفة كاداه من أدوات
إدارة الموارد البشرية



1- **التخطيط للموارد البشرية:** بشكل عام فإنه من المستحيل تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بدون تحليل الوظائف، فتحليل الوظائف يتم أولاً ثم بعد ذلك يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

2- **الاختيار والتعيين:** تعتمد اجراءات الاختيار والتعيين على نتائج المعلومات التى تقدمها عملية تحليل الوظيفة.

3- **التدريب:** عند تصميم خطة البرامج التدريبية لأجل زيادة معارف العاملين ورفع مهاراتهم لابد من التعرف على مواصفات الوظيفة.

4- **الأجور والرواتب:** تستخدم نتائج تحليل الوظيفة كذلك فى تحديد أنظمة الأجور والرواتب.

5- **تقييم الأداء:** تعتمد عملية تحليل الوظيفة الأساس التى تبنى عليه معايير تقويم أداء الأفراد فى المنظمات.

6- **النقل والترقية:** أن البيانات المتوفرة فى كشوف تحليل الوظائف تساعد الإدارة فى تحديد مدى ملائمة الأفراد المقترح ملفهم للنقل أو الترقية وبالتالى فإن التحليل يضمن سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنظمة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها، وثم مقارنتها بجوانب التقدم الذى أحرزه شاغلوا الوظائف المطلوبة.

7- **السلامة المهنية:** تعد المعلومات الموجوة فى تحليل الوظيفة هامة فيما يتعلق بتحديد مواضع المخاطر وضرورات السلامة والصحة المهنية، وفى كثير من الوظائف يحتاج شاغل الوظيفة إلى معرفة مخاطر تلك الوظيفة حتى يتمكن من أداء عمله بشكل بعيد عن المخاطر.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:

إن اتباع المنهجية العلمية فى تحليل الوظيفة لا يعنى بالضرورة عدم وجود أخطاء فى العملية، فبعض الأمور فى عملية التحليل تخضع للتقرير الشخصى ولكن لحسن الحظ هناك طرق للتغلب على هذه المشاكل يمكن عرضها على النحو التالى:

1- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:

مثل اعتقادهم بأن الهدف هو إضافة أعباء جديدة، أو إعادة تقييم رواتبهم، أو تقليص حجم العاملين.

ومن أجل التغلب على هذه المشكلة يمكن عمل التالى:

أ- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها.

ب- احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابى، بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض رواتب أو حجم عمالة أو زيادة أعباء العمل.

2- تتمثل المشكلة الثانية فى ضرورة تحديث المعلومات:

حيث أن المنظمات والوظائف بشكل عام تواجه احتمالات التغير بسبب وجودها فى محيط قابل للتغير.

هناك طريقتان يمكن اتباعها للتحديث وهما:

قيام إدارة الموارد البشرية بإرسال نشرات أو خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدهم بأى تعديلات.

الطلب من مدراء الإدارات بتزويد إدارة الموارد البشرية بأى مرئيات أو اقتراحات حول الأوضاع الوظيفية الحالية.

زيادة فاعلية تحليل الوظائف:

قد يقوم القسم المختص فى إدارة الموارد البشرية بتنفيذ خطوات تحليل الوظيفة وفق تسلسلها المنطقى، وقد يصل ذلك القسم إلى تحليل جيد للوظائف ويحقق إلى حد كبير الهدف المرجو من هذه العملية. إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فقد تصل عملية تحليل الوظائف إلى نتائج أفضل إذا تم اتباع ما يلى:

1- مراعاة الدقة أثناء عملية الحصول على المعلومات فى الوقت المناسب بغض النظر عن الطريقة المستخدمة لجمع المعلومات.

2- يجب أن يتسم بالوضوح (وضوح المسئوليات وواجبات العمل).

3- توافر التخصص والخبرة فى القائم بعملية التحليل.

4- أن يكون موجز (من خلال استخدام عبارات قصيرة).

5- ضرورة مشاركة الموظفين اللذين لهم علاقة بالوظيفة أثناء القيام بالتحليل.

6- مراجعة وتحديث الوصف الوظيفى ومواصفات شاغل الوظيفة دورياً.

7- ضرورة إجراء المقارنة المرجعية Benchmarking مع تحليلات الوظائف فى المنظمات المنافسة أو فى المنظمات الرائدة فى مجال العمل.

إن عملية تحليل الوظائف ليست روتينية تطبق فيها الخطوات بشكل تلقائى، بل هى عملية تحليلية تتطلب التفكير والأبداع والربط والمقارنة بين الوظائف المختلفة فى دوائر المنظمة. قد تكون إجراءات التحليل واحدة، إلا أن مشاكل عملية التحليل وتحدياتها تختلف من تحليل وظيفة إلى تحليل وظيفة أخرى.

كتابة التحليل الوظيفى Writing Job Analysis:

يعد التوصيف الوظيفى ومواصفات شاغل الوظيفة نواتج عملية التحليل الوظيفى. وفيما يلى شرح المنتج النهائى لعملية التحليل الوظيفى سواء كان متعلق بالوصف الوظيفى أو مواصفات شاغل الوظيفة.

1- التوصيف الوظيفى:

لا توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها فى كتابة وصف الوظيفة، ولكن معظم وصف الوظائف يحتوى على الأجزاء التالية:

1- التعريف بالوظيفة.
2- ملخص الوظيفة.
3- واجبات ومسئوليات الوظيفة
4- سلطات شاغل الوظيفة.
5- معايير الأداء.
6- ظروف العمل.
7- مواصفات شاغل الوظيفة.

ويعرض الشكل التالى(2-6) العناصر المتضمنة فى بطاقة التوصيف الوظيفى لمدير التسويق

شكل (2-6) بطاقة توصيف

بطاقة توصيف وظيفة

مسمى الوظيفة: مدير التسويق.

القسم: التسويق.

تقرير لـ : الرئيس.

مكانة الوظيفة: غير معفاة.

إعداد: -------

تاريخ الإعداد: أول أبريل 1997.

اعتمده: ------

تاريخ الاعتماد: 15 أبريل 1997.

ملخص للوظيفة:

تخطيط وتوجيه وتنسيق أنشطة تسويق منتجات المنظمة من خلال القيام بالواجبات والمسئوليات التالية إما بشكل فردى أو من خلال المرؤوسين.

الواجبات والمسئوليات الأساسية:

تتمثل تلك الواجبات والمسئوليات فيما يلى:

– وضع الأهداف التسويقية بما يكفل الحصول على حصة تسويقية وتحقيق أرباح ملائمة.

– تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التسويقية على المستويين القصير والطويل الأجل لضمان تحقيق معدل نمو مناسب فى أرباح الشركة.

– بحث وتحليل مختلف العوامل المالية والتكنولوجية والديموجرافية بهدف الحصول على فرص تسويقية وتقليل حدة المنافسة لأدنى حد.

– وضع خطة لأنشطة الإعلان والترويج.

– الاتصال بوكالات الاعلان الخارجية لتنفيذ الحملات الإعلانية

- متابعة الكتاب والفنانين بهدف إعداد التصميمات والمواد التحريرية المتعلقة بأنشطة الترويج.

- وضع استراتيجية للتسعير تستهدف تحقيق أكبر حصة سوقية على المدى البعيد.

- تحقيق أعلى نسبة أرباح مقارنة بالمعايير الموضوعة داخل الصناعة.

- ضمان تحقيق رقابة فعالة على الأنشطة التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التى تضمن سير الأهداف التسويقية وفقاً للخطة الموضوعة.

- تقييم ردود فعل السوق تجاه البرامج الإعلانية أو سياسة التوزيع أو التعبئة والتغليف بهدف إعادة النظر فى الاستراتيجية التسويقية لتتمشى مع الظروف التسويقية والتنافسية المتغيرة.

- تقديم التوصيات بشأن إعادة النظر فى هيكل وتنظيم جماعات التسويق لضمان تحقيق الأهداف الموكلة لها.

- إجراء دراسات تسويقية سواء على المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.

- إعداد وتجهيز تقارير عن الأنشطة التسويقية.

المسئوليات الاشرافية:

يقوم مدير التسويق بالإشراف على ثلاث مشرفين، والذين يشرفون بدورهم على خمس موظفين بقسم التسويق، ويكون المدير مسئولاً عن توجيه وتنسيق ورقابة الأنشطة داخل وحدته، هذا بالإضافة إلى إشرافه على اثنين من الموظفين فى مستويات غير إشرافية، وعليه أن يؤدى مهامه الإشرافية فى ضوء سياسات وقواعد العمل بالشركة، ومن أهم مسئوليات مدير التسويق مقابلة وتعيين وتدريب الموظفين وتوجيه وتخصيص المهام على المرؤوسين، بالإضافة إلى تقييم أدائهم ومنح المكافآت وتوقيع الجزاءات والبحث فى شكاوى الموظفين والسعى على حلها.

مؤهلات شاغل الوظيفة:

لأداء هذه الوظيفة بنجاح يجب أن يؤدى الفرد كل واجب من الواجبات السابقة بشكل مرضى، وفيما يلى مجموعة المعارف والمهارات التى يجب توافرها فى شاغل الوظيفة:

الخبرة والمؤهلات العلمية:

الحصول على الماجستير فى إدارة الأعمال أو ما يعادلها، أو مدة خبرة تتراوح من 4 إلى 10 سنوات، ومستوى ملائم من التدريب، أو الجمع ما بين مستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة.

المهارات اللغوية:

أن تتوافر لديه القدرة على قراءة وتحليل وتفسير بعض المقالات فى الدوريات العلمية والفنية المتخصصة، ومهارة إعداد التقارير المالية واستيفاء المستندات القانونية، وأن تتوافر لديه القدرة على الرد على اعتراضات العملاء، بالإضافة إلى مهارة إعداد التقارير للإدارة العليا والرأى العام ومجلس الإدارة.

المهارات الحسابية:

القدرة على استخدام الأساليب الحسابية المعقدة مثل التهذيب الأسى واللوغاريتمات والمعادلات التربيعية والتكعيبية، وكذا إجراء بعض العمليات الحسابية مثل اختبارات الصدق والثبات والتوزيع التكرارى وتحليل التباين وأساليب الأرتباط ونظرية العينات والتحليل العاملى.

القدرة على التفكير:

أن يتوافر لديه القدرة على تعريف المشكلة وتجميع البيانات ووضع الحقائق والتوصل إلى نتائج مفيدة، بالإضافة إلى تفسير العديد من التعليمات الفنية بشكل رياضى.

المصدر : Dessler.G., P.13

2- مواصفات شاغل الوظيفة:

إذا كان وصف الوظيفة يعطى بيانات عن ملامح وماهية هذه الوظيفة فإن مواصفات شاغل هذه الوظيفة تعطى ملامح عمن يجب أن يشغل هذه الوظيفة، والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها والتى تتضمن التعليم، والخبرة، والتدريب والمتطلبات العقلية والجسمانية فيمن سيشغل الوظيفة، ويوضح الجدول التالى نموذجاً لمواصفات شاغل الوظيفة فى أحد الوظائف.

شكل (2 - 7)

نموذج لمواصفات شاغل الوظيفة

اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات:

1- الصفات الجسمانية:

* سجل طبى كامل يشير إلى صحة جيدة.

* عدم وجود أى عاهات أو أمراض مستديمة تعوق العمل.

* شكل لائق ومهندم ونظيف.

2- الصفات العقلية:

* 115% فى اختبارات الذكاء العام، واللفظى، والحسابى.

3- التعليم:

* درجة جامعية فى الإدارة أو الهندسة بتقدير عام جيد على الأقل لسنوات الدراسة.

* يفضل من له درجات أعلى (مثل دبلوم الإدارة أو برامج عليا فى المشتريات)

4- الخبرة والتدريب:

* خبرة 6 سنوات فى مجال المشتريات.

* خبرة 3 سنوات فى الإشراف على المرؤوسين.

* مهارة عالية فى كتابة التقارير، ومعرفة كاملة بالجوانب المالية للعقود.

5- الشخصية:

* دافعية عالية وحماس ظاهر لأداء العمل.

* شخصية متوازنة.

* قدرة على التكيف مع تغير الظروف الاجتماعية.

* قدرة عالية على الاتصال والتفاهم مع الغير.

6- مواصفات خاصة:

* السن يتراوح بين 30 – 45 سنة.

* قادر وراغب على العمل ساعات إضافية، وفى عطلة نهاية الأسبوع.

المصدر: أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ص 144.

من يقوم بتحليل وتوصيف الوظائف:

تقع المسئولية والعبء الأكبر لعملية تحليل ووصف الوظائف على عاتق مدير إدارة الموارد البشرية والعاملين بهذه الإدارة وذلك لتوافر والخبرة والقدرة التحليلية، والمهارات، والسلطة الكافية لجمع البيانات لدى هؤلاء المتخصصين (يسمى) بعض العاملين بإدارة الموارد البشرية بمحللى الوظائف لتخصصهم فى القيام بعملية تحليل ووصف الوظيفة) وعلى الرغم من قيام هؤلاء المحللين بتحميل مسئولية إعداد البرامج اللازمة لتحليل الوظائف بالمنظمة، إلا أن هناك ضرورة

لوجود نوع من التعاون بينهم وبين المديرين والعاملين بالإدارات الأخرى بالمنظمة والمطلوب تحليل الوظائف الموجودة بها، حيث أنهم يمثلون مصدراً أساسياً للمعلومات المطلوبة للتحليل، بالاضافة إلى قيامهم فى بعض الأحيان بإعداد تحليل مبدئى لهذه الوظائف والذى يقوم محللى الوظائف بالاعتماد عليه للوصول إلى التحليل التفصيلى والنهائى لهذه الوظائف.

تصميم الوظائف:

إن الوظيفة والموظف هما الركنان الأساسيان فى العملية الإدارية، وبناء عليه فالمطلوب هو تحقيق التوازن والانسجام بين الموظف والوظيفة وتصميم العمل بالشكل الذى يتناسب مع احتياجات شاغلها، وتعرف عملية تصميم الوظائف بأنها تحديد مهام الوظيفية وكيفية تأديتها من قبل شاغل الوظيفة وتصميم مهام العمل وربط الوظيفة بالوظائف الأخرى.

وتتضمن عملية تصميم الوظيفة تحديد عدة جوانب أهمها:

1- **مضمون الوظيفة Job Content**: أى الأنشطة والواجبات التى تتطلبها الوظيفة ويتضمن مضمون العمل جانبين أساسيين:

أ- **نطاق الوظيفة Job Scope**: الذى يشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التى يقوم بها شاغل الوظيفة، فالوظيفة التى تتضمن واجبات قليلة ومحددة تحتوى على نطاق ضيق ومحدود، ويعتبر العمل روتينياً نمطياً.

ب- **عمق الوظيفة Job Depth**: ويعنى مدى الحرية والاجتهاد أو التصرف المسموح لشاغل الوظيفة لتقرير واجبات الوظيفة وطرق أدائها والرقابة عليها.

2- **علاقات العمل Relationships**: وتشير إلى طبيعة ومدى قوة العلاقات بين الفرد شاغل الوظيفة والأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

مداخل تصميم الوظائف:

هناك مداخل عديدة لتصميم الوظائف أهمها:

أولا: مدخل الإدارة العلمية:

يعتمد هذا المدخل على تصميم العمل فى مدرسة الإدارة العلمية التى تجسدت فلسفتها بالتخصص وتقسيم العمل، حيث أدى التخصص الدقيق إلى تجزئة العمل الواحد إلى مهام محددة مما استتبع أداء هذه المهام الصغيرة لأن يكون متكرراً ومملاً. وقد كان الهدف من هذا المدخل زيادة الإنتاجية، واتقان العمل وسرعة إنجازه، وكذلك وضع معايير أداء واقعية للعمل.

إلا أنه تكشفت عن هذا المدخل مشاكل وعيوب أساسية كان من أهمها شعور العاملين بالملل والسأم نتيجة مسئولية كل فرد عن أداء جزئية صغيرة فى العمل، مما يشعرهم كذلك بعدم أهمية العمل الذى يقومون به. ولهذه المشاعر آثار غير إيجابية على التمارض والتغيب عن العمل واضاعة الوقت وارتفاع معدلات الحوادث فى العمل.

- **شروط التخصص:**

أ- أن يكون العمل كبير.

ب- أن يكون العمل مستمر.

2- التدوير الوظيفى Job Rotation:

يقترح مدخل التدوير الوظيفى زيادة تنويع المهام والواجبات التى يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء فى نفس الدائرة أو من دائرة إلى أخرى، فى نفس الفرع أو من فرع إلى آخر، إن الهدف من هذا المدخل تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين، إلا أنه يحقق الهدف منه فى

حالات كثيرة وخاصة إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال الروتينية، حيث يستمر الموظف فى معاناته إذ لم يجر التغيير فى جوهر مهام العمل، ولكنه حدث فقط فى مكان العمل أو فى تغيير المشرف الذى يرفع تقاريره إليه أو فى العلاقات مع زملائه.

3- توسيع العمل Job Enlargement:

تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، ويسمى هذا المدخل بالتوسع الأفقى فالتغيير الأساسى هو أن العامل أصبح مسئولاً عن أداء مهام أكثر من ذى قبل حيث أن الإضافة تمت فى أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية. ولذلك، فمن المتوقع أن يستمر شعور الموظف بالارهاق والملل والضجر مما لا يوفر له مناخاً مشجعاً على الابتكار والابداع.

4- إثراء العمل Job Enrichment:

يركز هذا المدخل على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكى تتضمن اضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق، حيث يمكن مثلاً إضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم كان يؤديها المشرف الإدارى إلى وظيفة أخرى أقل فى المستوى الإدارى، أى أن التوسع فى هذه الحالة يكون عمودياً وليس أفقياً، وهذا المدخل من المفترض أن يوفر مناخ عمل أفضل للموظف يحفزه على الأداء الأفضل.

ثانيا: المداخل الحديثة فى تصميم العمل

هناك الكثير من المداخل التى فرضت نفسها حديثاً فى مجال تصميم العمل من أهمها:

أ- العمل الجماعى Team Work:

يعتمد هذا المدخل على تشكيل فرق العمل بينما تعتمد كل المداخل السابقة على العمل الفردى، ووفقاً لهذا المدخل يتم تشكيل فريق عمل لتحقيق أهداف محددة فى ضوء مهام معينة مطلوب أدائها من الفريق.

هذا المدخل يتيح فرص كبيرة لكل عضو فى الفريق أن يستفيد من التفاعل مع الآخرين وأن يكتسب مهارات جديدة. وقد توكل إلى فريق العمل صلاحيات كاملة كالفرق المدارة ذاتياً self-managed Teams أو قد يمنح صلاحيات محدودة واستقلالية جزئية Semi-autonomous Teams.

ب- ساعات العمل المرنة Flexible Working Hours:

يعطى الموظف حرية فى الحضور إلى العمل والانتهاء منه بشرط إكمال عدد الساعات المطلوبة منه بالمنظمة. وأبرز مثال على ذلك ما تفعله شركة (محرك البحث Google) حيث تعطى الحرية لموظفيها أن يختاروا ساعات العمل التى تناسبهم.

ج- اندماج العاملين Employee involvement:

إن من الضرورى توفير المناخ المناسب للعاملين بحيث يكون لديهم تأثيراً فى عملية اتخاذ القرار، فاندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين فى كافة الأمور الإدارية بالمنظمة. وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلاً من المصطلح الذى كان يستخدم سابقاً مشاركة العاملين "Employee Participation" حيث أن كلمة الاندماج أكثر عمقاً وشمولية من مجرد المشاركة.

تكمن مهمة إدارة المنظمة فى هذا المجال بتشجيع العاملين على ممارسة دوراً أكثر فعالية فى الأعمال التي يقومون بها، ويعتبر اندماج العاملين بهذا

المعنى أحد أساليب الحفز لهؤلاء العاملين، بحيث يؤدى إلى رفع روحهم المعنوية حيث يدركون مدى أهميتهم فى المنظمة ومدى احترام الإدارة لأرائهم.

متى تقوم المنظمة بتصميم العمل؟

أن تصميم العمل لابد وأن ينفذ عند تأسيس المنظمة دائماً. إلا أنه قد تستدعى الضرورة إجراء إعادة تصميم لبعض الوظائف تبعاً لما تقتضيه مصلحة العمل. وبهذا الخصوص فإنه لابد من الإشارة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية Re-engineering والتى تتضمن عملية إعادة تصميم جذرية واعادة تنفيذ العمليات فى المنظمة وفق أسس جديدة مما ينعكس على تصميم العمل والوظائف.

تأثير تصميم العمل على الموارد البشرية

يشير ماهر (مرجع سالف الذكر) أن لتصميم العمل خمسة جوانب رئيسية فى الوظيفة وهذه الجوانب هى:

1- مدى التنوع فى المهارات اللازمة لأداء العمل.

فقد يتم التصميم على تحديد مهارات قليلة ومحدوده (ولكن بالطبع متخصصة) أو على العكس، قد تنصب على توسيع قاعدة المهارات المطلوبة.

2- مدى امكانية الانتهاء من عمل متكامل:

وهنا هل نقوم بتصميم العمل على أساس جزء بسيط ومتكرر أو العكس يتم التصميم على عمل كبير متكامل. فمثلاً تجميع وحدة استقبال التليفزيون يختلف عن تجميع جهاز تليفزيون كامل.

3- **مدى أهمية الوظيفة:** وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة.

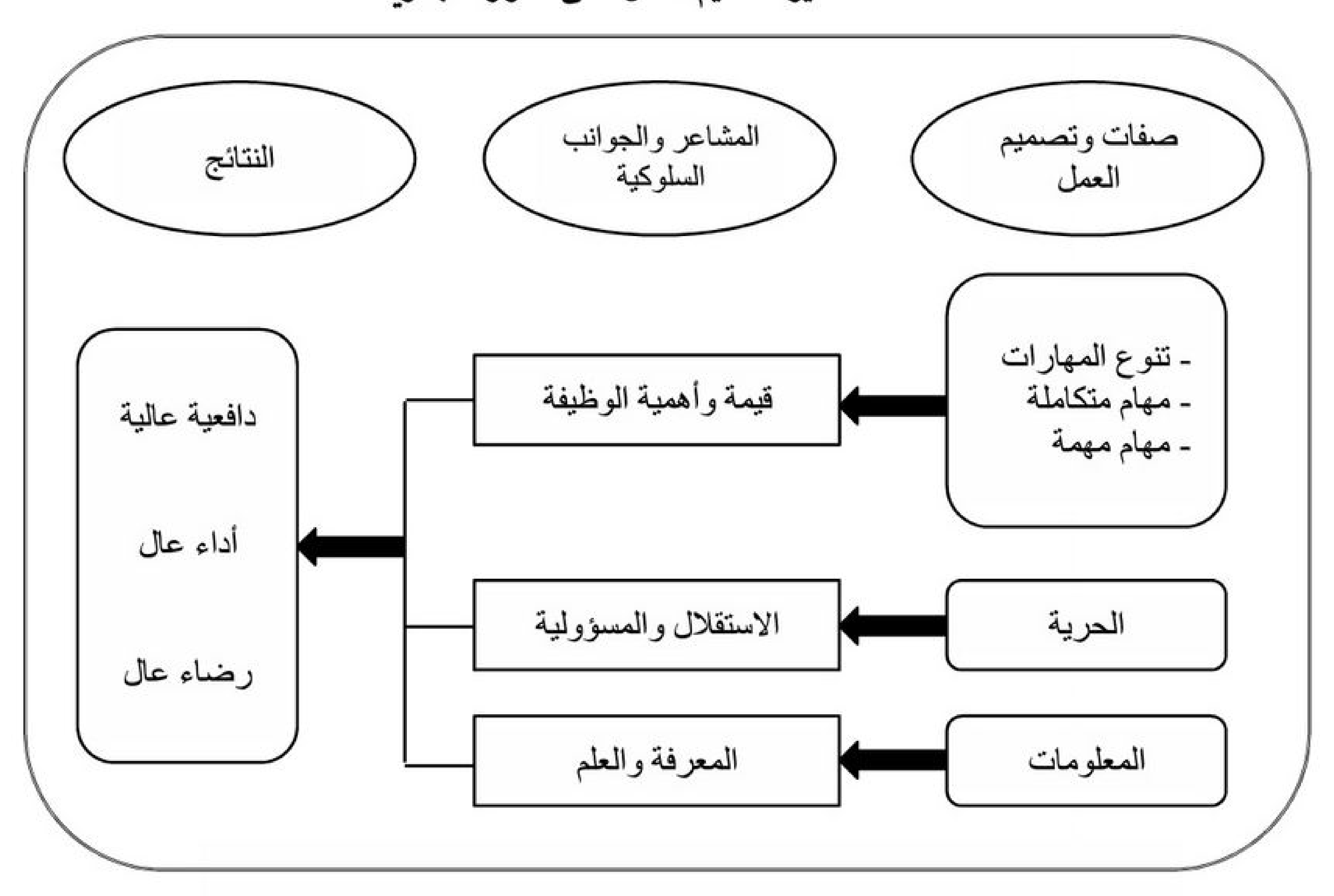
4- **درجة الحرية التى تتمتع بها الوظيفة**، فوظيفة الأستاذ الجامعى أكثر حرية من وظيفة عقيد بالجيش مثلاً.

5- **المعلومات المرتدة عن الانجاز فى العمل:**

ويلاحظ أن الثلاثة بنود الأولى تؤثر على مدى شعور شاغل الوظيفة بقيمة الوظيفة نفسها وأهميتها. بينما البند الرابع يؤثر على الشعور بالاستقلال والمسئولية، البند الخامس يؤثر فى الشعور بالعلم والمعرفة. وكلها بالنهاية تؤثر فى حماس ودافعية الفرد والأداء العالى والرضا العالى. والشكل رقم (2-8) يوضح هذه العلاقات.

شكل رقم (8/2)

تأثير تصميم العمل على الموارد البشرية



المصدر أحمد ماهر – مرجع سالف الذكر صـ136

ملخص الفصل

1- تحليل الوظائف هو إجراء تقوم به الشركة لتحديد واجبات الوظيفة ومسئوليتها وكذلك المهارات المطلوبة لشاغل الوظيفة. وناتج هذا التحليل هو التوصيف الوظيفى فيركز على واجبات الوظيفة وظروف العمل بينما مواصفات شاغل الوظيفة فيركز على التعليم، المهارات، نمط الشخصية.

2- هناك العديد من المعلومات التى يحتاجها محلل الوظائف وكذلك بعض الخطوات اللازمة لتحليل الوظائف وكذلك تتعدد الطرق المختلفة المستخدمة فى تحليل الوظائف فهى تنقسم إلى أساليب غير كمية مثل المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، قوائم الاستقصاء وأخيراً فحص سجلات المشارك. وأخيراً هناك الأساليب الكمية فى تحليل الوظائف.

3- الاستخدامات المختلفة لتحليل العمل تستخدم فى معظم وظائف مدير الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد والاستقطاب والاختيار والتدريب والترقية وتقييم الأداء. وأخيراً استغعرض الفصل المشاكل المتوقعة للتحليل وكذلك بعض الارشادات الواجب أخذها فى الاعتبار لتحليل الوظائف.

4- تم توضيح مخرجات التحليل الوظيفى وهى التوصيف الوظيفى ومواصفات شاغل الوظيفة بأمثلة شاملة لتوضيح المكونات المختلفة لعملية التحليل الوظيفى.

5- وأخيراً استعرض الفصل تصميم الوظائف والمداخل المختلفة لتصميم الوظائف تمتد من المداخل التقليدية وحتى المداخل الحديثة وأخيراً تأثير تصميم العمل على الموارد البشرية.

الفصل الثالث
تخطيط الموارد البشرية

محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على ما يلى:

1- مقدمة

2- تعريف تخطيط الموارد البشرية.

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية.

4- أهداف تخطيط الموارد البشرية.

5- خطوات تخطيط الموارد البشرية.

أولا : تحليل البيئة الداخلية والخارجية

ثانيا:التنبوء بالاحتياجات من الموارد البشرية

1- الأساليب الوصفية للتنبؤ بالطلب.

2- الأساليب الكمية للتنبؤ بالطلب.

ثالثا: تحليل المعروض من الموارد البشرية.

رابعا: تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة العجز والفائض.

6- عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية

الفصل الثالث

تخطيط الموارد البشرية

Planning Human Resource

1- مقدمة:

يعتبر العنصر البشرى هو المحدد الأساسى لنجاح أو فشل المنظمات، فاذا كان من السهل توفير عناصر الانتاج من أموال وآلات وأرض ومعرفة، فانه من الصعب توفير من يقوم باستخدام هذه العناصر بفعالية، لذلك فان المورد البشرى هوالعنصر القادر على استثمار كافة عناصر الانتاج بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

ويقوم المديرون فى العالم المتقدم بالتخطيط لمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية تماماً كما يخططون لأى مورد أخر. ويحاول هؤلاء المديرين العمل على ضمان أن لديهم العدد والنوع الملائمين من الموارد البشرية فى المكان و الوقت المناسبين لتنفيذ خطط المنظمة، وذلك مع الأخذ فى الاعتبار التغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة. وكلما كانت البيئة الخارجية تتسم بالتعقد وتعدد العوامل المؤثرة فى عمل المنظمة، فان هذا يشير إلى ارتفاع عدم التأكد البيئى الذى يجعل من عملية تخطيط الموارد البشرية أمرا صعبا ومكلفا.ويتطلب اعداد خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين فى المنظمة،فهى ليست مسئولية منفردة لمدير الموارد البشرية.

وسوف يتم من خلال هذا الفصل عرض تعريف وأهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية وكذلك الخطوات الواجبة على مدير الموارد البشرية اتباعها عند تخطيط الموارد البشرية.

2- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمسة فى ادارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسى فى انجاح المنظمة وزيادة فعاليتها.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه:

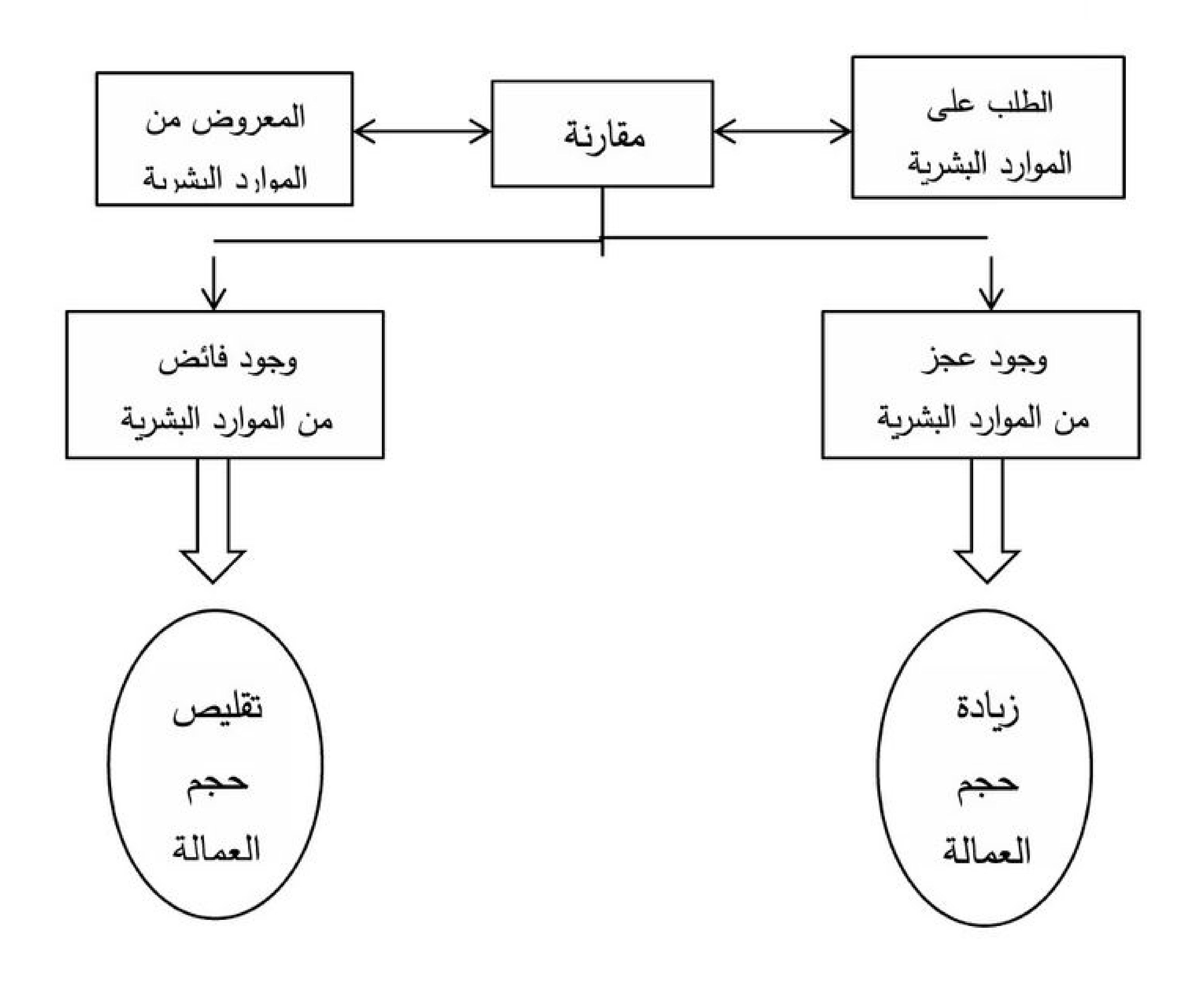
" التنبوء باحتياجات المنظمة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة، ووضع الخطط والبرامج التى تؤمن الحصول على هذه الاحتياجات فى الوقت والمكان المناسبين من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

وبناء على هذا التعريف فإن الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلى:

1- يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب فالعرض هو المتاح من الموارد البشرية أما الطلب فهو احتياجات المنظمة من القوى العاملة، فأى تغير يحدث فى الطلب أو فى العرض يتطلب تغييراً فى تخطيط الموارد البشرية. ويوضح الشكل (3-1) عملية تخطيط الموارد البشرية.

2- التخطيط عملية تنبوء بالمستقبل و مستمرة مع استمرار المنظمة.

3- يتم التخطيط للموارد البشرية بشكل منهجي، وليس مجرد شيء يحدث من قبيل الصدفة.



شكل (1/3) عملية تخطيط الموارد البشرية

4- يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة.

5- ينبغى أن تكون الموارد البشرية على المستوى المطلوب لتحقيق القدر من الفاعلية التى تهدف إليها المنظمة.

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يمكن عرض أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلى:

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية فى العمل من خلال تحديد مواطن العجز والفائض ووضع الخطط لمعالجتها.

2- زيادة العائد على استثمارات المنظمة وتخفيض التكلفة عن طريق تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية .

3- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية، حيث يسبق الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية فلا يمكن القيام بالاستقطاب والاختيار والتدريب إلا بعد القيام بتخطيط الموارد البشرية.

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفى للعاملين فى المنظمة حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

5- يوفر تخطيط الموارد البشرية قاعدة واسعة من البيانات للمنظمة تساعدها على مواجهة التغيرات البيئية المختلفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية فى المستقبل.

4- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

1- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع ، وفى ضوء ذلك يتم رسم سياسات الاختيار والتعيين والتدريب فى المنظمة.

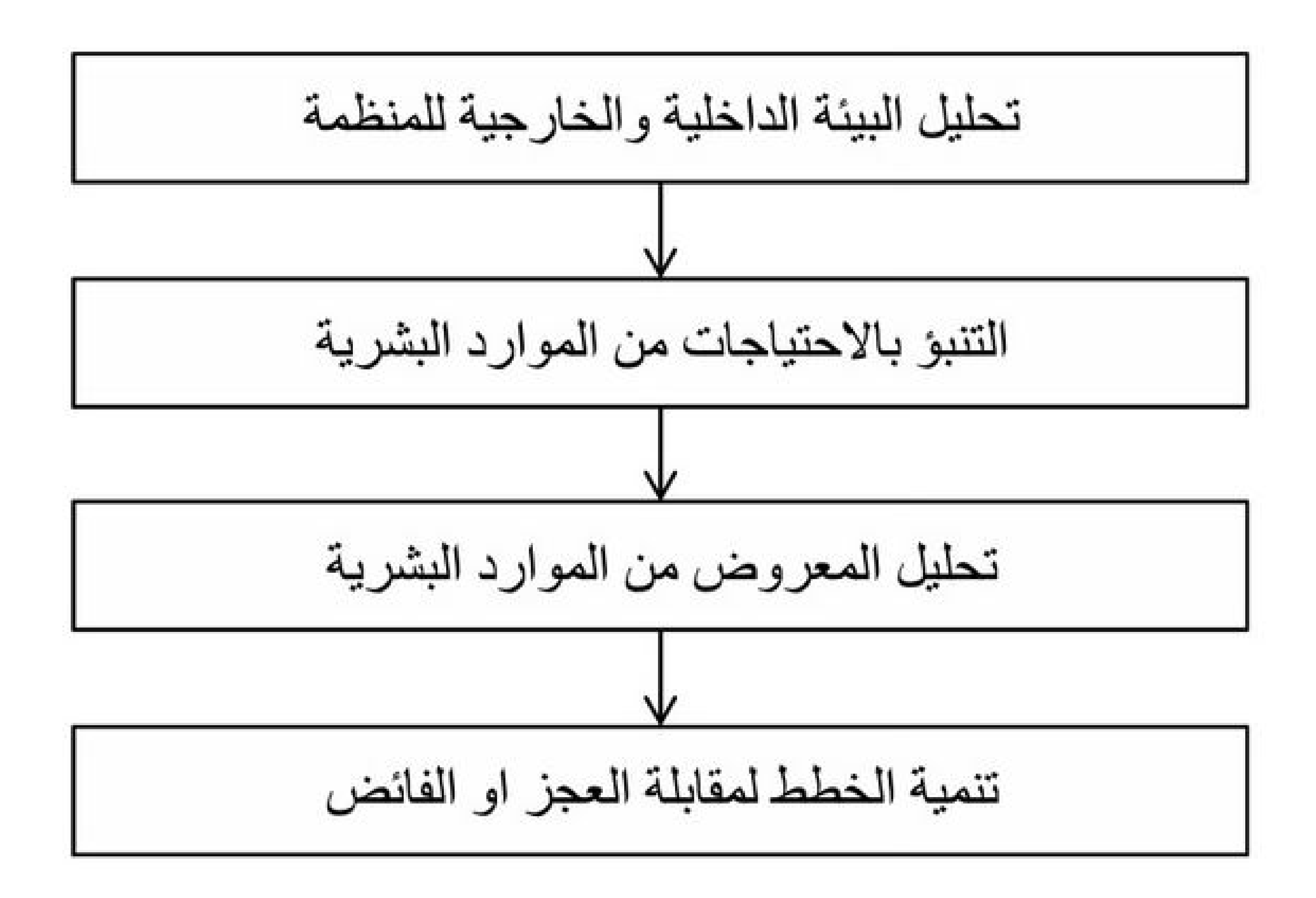
2- الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية واعادة توزيع العمالة فى المنظمة ككل.

3- التنبوء بالتغيرات المتوقعة فى الموارد البشرية فى المنظمة فى المستقبل.

4- وضع الخطط المستقبلية لبرامج التوظيف والتدريب للموارد البشرية وتحديد مدى الاستفادة منها على مستوى الفرد والمنظمة.

5- خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل أساسية يوضحها الشكل التالى:



شكل (2/3) خطوات تخطيط الموارد البشرية

الخطوة الأولى: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

توجد مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التى يجب أن تؤخذ فى الإعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.

1- **المتغيرات الداخلية** : تشمل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتغيرفى قوة العمل.

أ- **الأهداف الاستراتيجية:** تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التى تحدد حاجة المنظمة من الموارد البشرية، ومن الصعب أن تتم عملية تخطيط الموارد البشرية بمعزل عن فهم وإدراك الأهداف العامة للمنظمة. وتقوم المنظمة بوضع أهدافها الاستراتيجية من خلال تحليل كل من البيئة الخارجية و الداخلية باستخدام ما يعرف بتحليل النموذج الرباعى (الفرص ،التهديدات- القوة، الضعف) ويطلق عليه SwotAnalysis وهو اختصار للأربع كلمات الأساسية نقاط القوة Strengths ونقاط الضعفWeaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats. فى ضوء هذا التحليل لمتغيرات البيئة الخارجية -وهى جميع العوامل الخارجية التى تؤثر على المنظمة يمكن تحديد الفرص والتهديدات، أما البيئة الداخلية -وهى جميع العوامل التى تقع داخل حدود المنظمة- فان تحليلها يسفر عن تحديد المنظمة لنقاط قوتها وضعفها.

تعرف الفرص بأنها اتجاه ايجابى فى البيئة يساعد المنظمة على زيادة الأرباح أما التهديدات فهى اتجاه سلبى يؤدى إلى تقليل أرباح المنظمة. أما القوة فهو مجال تتميز فيه المنظمة داخليا و الضعف هو مجال لا تتميز فيه المنظمة ويجب على عليها العمل على تحسينه .

كيف يؤثر التحليل الرباعى على تخطيط الموارد البشرية؟

تتمكن المنظمات من خلال التحليل الرباعى من تبنى ورسم استراتيجيتها ووضع أهدافها، فمثلاً إذا توقعت الشركة وجود فرص وكذلك هناك نقاط قوة تتمتع بها المنظمة داخليا، تكون استراتيجية المنظمة فى هذه الحالة هى النمو ويرتبط النمو بالزيادة فى الانتاج والتوسع فى الأسواق مما يؤثر على عدد الأفراد المطلوبين للعمل بالمنظمة ونوعيتهم. أما إذا كان هناك تهديد يواجه المنظمة، ولا تملك القوة الكافية لمواجهته (نقطة ضعف) تكون استراتيجية المنظمة فى هذه الحالة هى الانكماش. يترتب على الانكماش تخفيض حجم العمل و العمالة. أما الاحتمال الثالث هو تبنى المنظمة لاستراتيجية الاستقرار وبالتالى تحافظ على حجم الموارد البشرية.

بعد قيام المنظمة بتحديد استراتيجياتها تبدأ عملية تحديد الأهداف وصياغة الرسالة التى تعرف عمل المنظمة الحالى والمستقبلى ومن ثم تحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، وتنبثق أهداف الأقسام والفروع من الأهداف قصيرة الأجل ويسمى السلوك الذى يتم به تكوين الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات

بالمدخل المتدفق التتابعى Cascade Approach لتحديد الأهداف. ولا يعد المدخل المتدفق التتابعى شكلاً من أشكال التخطيط من أعلى إلى أسفل إنما الفكرة هى اشتراك جميع المستويات الإدارية فى عملية التخطيط. ومثل هذا المدخل يؤدى إلى تدفق المعلومات إلى أعلى وإلى أسفل أثناء عملية التخطيط.

ب- **التغير فى قوة العمل:** أحد المتغيرات الداخلية التى تؤثر على تخطيط الموارد البشرية هو التغير فى قوة العمل ، ويشير إلى عرض العمل الداخلى، حيث يؤثر عرض العمل الداخلى على حجم ونوع الطلب على الموارد البشرية، مثل الاستقالات، والتقاعد،الاجازات الطويلة،انهاء الخدمة. وكلما زاد التغير فى عرض العمل داخل المنظمة أدى إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية.

ج- **التغير فى الهيكل التنظيمى:** قد تدخل المنظمة تعديلات على الهيكل التنظيمى لها، كأن يتم دمج وظيفتين معا ، أو إلغاء/ انشاء وظيفة أو إدارة وظيفية . يترتب على التغيير فى الهيكل التنظيمى تغييرا فى احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. بعض هذه التعديلات يمكن التنبوء بها فى ضوء الأهداف الاستراتيجية التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها مثل تنفيذ استثمارات جديدة أو ادخال تكنولوجى جديد.

2- **المتغيرات الخارجية:** تشمل المتغيرات فى البيئة الخارجية والتى تؤثر على عملية تخطيط الموارد البشرية مثل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية.

-المتغيرات الاقتصادية: تشمل عمليات التنمية الاقتصادية والتغير فى الأسعار والتضخم والبطالة والتى تؤثر إما سلبا أو إيجاباعلى الطلب على الموارد البشرية، فارتفاع مستوى البطالة يشير إلى وجود فائض فى سوق العمل مما يعنى توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية.

-المتغيرات التشريعية : وتشمل قوانين العمل التى تؤثر على المنظمة من حيث الأرباح والضرائب المفروضة عليها والاعفاءات الممنوحة لها ، والحد الأدنى للأجور وساعات العمل

-المتغيرات التكنولوجية: ويقصد بها التطور فى التكنولوجى المستخدم فى عمليات المنظمة ويؤثر التغير فى التكنولوجى فى حجم ونوع العمالة المطلوبة وكذلك فى برامج التدريب والتطوير التى يجب أن تقدم إليهم.

-المتغيرات الاجتماعية: مثل مستويات التعليم فى المجتمع وحركة السكان والنظرة إلى عمل المرأة كلها تنعكس على حجم ونوع العمالة المتاحة فى سوق العمل.

فارتفاع مستوى التعليم ينعكس على مستويات الأجور الممنوحة من ناحية، وعلى حجم العمالة المتاح للوظائف الحرفية من ناحية أخرى، كذلك فان المجتمع الذى لا يقبل خروج المرأة للعمل يشير إلى صعوبة الحصول على العمالة النسائية فيه. وكلما كانت حركة السكان موجهة نحو التمركز فى المدن، أشار ذلك لصعوبة الحصول على الموارد البشرية اللازمة للعمل فى المناطق الجديدة.

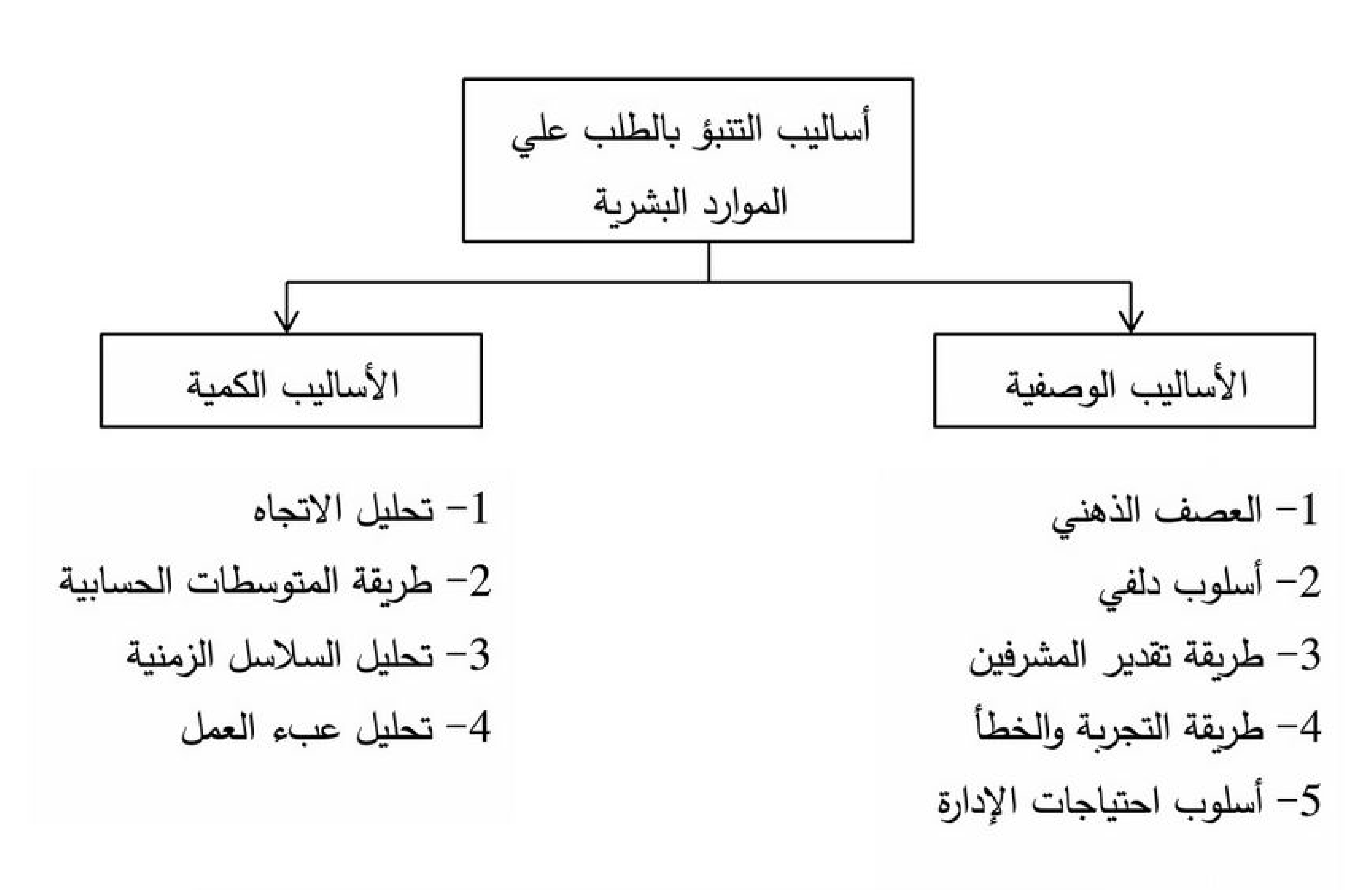
الخطوة الثانية: التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية:

تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقدير كم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة فى ضوء ما تم من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فى الخطوة السابقة. وفى هذه الخطوة سوف نقوم باستعراض طرق التنبؤ بالاحتياجات وبعد ذلك نقوم باستعراض العوامل التى تؤثر فى عملية التنبؤ بالطلب.

الأساليب المستخدمة للتنبؤ بالطلب:

يمكن عمل التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية بطرق عديدة ومختلفة، بعضها سهلاً وبسيطاً، والبعض الآخر يتميز بالتعقد، وبغض

النظر عن الطريقة المستخدمة فإن التنبؤ ليس إلا عملية تقريبية ولا يجب النظر إليها على أنها تحديد مطلق ونهائى لحجم الموارد البشرية المطلوب للمنظمة. وتتنوع أساليب التنبوء مابين أساليب وصفية وأساليب كمية . وبرغم توافر الأساليب الكمية التى يمكن الاعتماد عليها فى التنبؤ بالطلب على العمالة إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن الطرق الحكمية (الوصفية) فى تقديرات القوى العاملة. والشكل التالى يوضح أساليب التنبؤ بالطلب.



شكل رقم (4/3) الأساليب المختلفة للتنبؤ بالطلب على الموارد

أولاً: الأساليب الوصفية:

يعتبر هذا الأسلوب أقل أساليب التنبؤ تعقيداً وأكثرها استخداماً فى الحياة العملية، ويعتمد المخططين على خبراتهم وتقديرهم الشخصى فى تحديد الاحتياجات من العمالة خلال الفترات القادمة، وخاصةً لو المنظمة حديثة ولا يتوافر لديها البيانات اللازمة لعملية التنبوء. ومن الممكن أن تزداد فعالية هذا الأسلوب فى التنبؤ بالاحتياجات من العمالة إذا تم الاعتماد على أسلوب أو أكثر من الأساليب التالية:

1- العصف الذهنى:

يعرف بأنه هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ويرجع السبب فى ذلك إلى أن عملية العصف الذهنى تقوم على أساس الرغبة فى توليد العديد من بدائل الحلول المبتكرة. ويساعد هذا الأسلوب أعضاء الفريق على الابتكار فى طرح البدائل ويفيد هذا الأسلوب فى حالة المشكلات الطارئة وبالرغم من مميزات هذا الأسلوب إلا ان نتائج البحوث فى هذا المجال تشير إلى أن الأفكار وبدائل الحلول التى يولدها متخذ القرار عندما يعمل منفرداً تكون أكثر من تلك الأفكار والبدائل التى تتولد فى ظل العمل الجماعى.

2- أسلوب دلفى (Delphi):

يستخدم هذا الأسلوب فى الظروف المعقدة وغير المؤكدة، وغالباً ما يتم استخدامه عند تقدير الاحتياجات فى الأجل الطويل وهو عكس أسلوب العصف الذهنى فى أنه يعطى وقت للمشاركين فى القرار بدراسة متعمقة وتفصيلية للمشكلة محل النقاش ويمكن استعراض خطوات أسلوب دلفى فيما يلى:

1- تعريف المشكلة موضوع الدراسة.

2- تحديد الأسئلة أو الاستقصاء، مع ملاحظة وضوح الأسئلة (يطرح هذه الأسئلة على الخبراء شخص يسمى الوسيط).

3- تحديد مجموعة الخبراء المشاركين، وإعطائهم خلفية واسعة عن الموضوع (يجب أن يكون الخبراء بعيدين عن بعض لتجنب تأثير أحدهم فى رأى الآخرين).

4- إصدار القائمة الأولى من الاستقصاء.

5- يقوم المنسق باستقبال الأجابات، وتحليلها وتلخيصها.

6- يقوم المنسق بإرسال قائمة الأسئلة مرة أخرى بعد إعادة تصميمها وصياغتها ومعها الإجابات الأولية إلى مجموعة الخبراء.

7- يقوم المنسق مرة أخرى باستقبال اجابات الجولة الثانية وتحليلها وتقرير درجة الاختلاف أو الاتفاق فى وجهات النظر.

3- طريقة تقدير المشرفين:

تعتبر من أقدم الطرق، وتعتمد على تقدير مدير الادارة أو رئيس الفرع بناء على خبراته السابقة، وتعتبر هذه الطريقة مفيدة فى حالة التخطيط قصير الأجل وفى حالة عدم توافر البيانات، ومن أبرز عيوبها طول الوقت الذى يقضيه المشرف فى عملية التقدير وكذلك عدم التقدير السليم فى بعض الأحيان.

4- طريقة التجربة والخطأ:

تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون أساس علمى، ومن أبرز عيوب هذا الأسلوب أن تقدير الاحتياجات البشرية المستقبلية لا تخضع إلى احتمالات تغير الظروف الاخرى المحيطة بالمنظمة بل يفترض هذا الأسلوب ثبات أوضاع المنظمة.

5- أسلوب احتياجات الإدارة:

على العكس من أسلوب تقدير المشرفين، فإن هذا الأسلوب يبدأ من أسفل المنظمة إلى أعلاها، وتقوم الإدارات المختلفة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية ثم ترفعها إلى الإدارة العليا التى تتولى بدورها تجميع احتياجات الإدارات المختلفة من العمالة، ووضعها في شكل احتياج كلى للمنظمة.

ثانياً: الأساليب الكمية:

1- طريقة تحليل الاتجاه (Trend Analysis)

إن الهدف من هذا التحليل هو الإجابة على السؤال التالى:

هل هناك علاقة بين الوقت والعنصر الذى يراد التنبؤ بحجمه فى المستقبل؟

ويعرف "تحليل الاتجاه" فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه "النظر إلى احتياجات الموارد البشرية فى السنوات الماضية (خمس سنوات مثلاً) وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة".

كمـا قـدم Gary Dessler تعريـف الاتجـاه العـام بأنـه "دراسـة تطـور أعـداد العـاملين بالمنظمـة خـلال سـنوات سـابقة للاعتمـاد عليهـا فـى التنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال السنوات القادمة".

وعلـى هـذا يمكـن لإدارة المـوارد البشـرية أن تنظـر للوقـت كعامـل مـؤثر فـى تقدير حجم العمل المطلوب مستقبلاً.

مثال توضيحى:

تشـير المعلومـات التاليـة عـن أعـداد أعضـاء هيئـة التـدريس بكليـة التجـارة جامعة الإسكندرية خلال السنوات الماضية كالآتى:

السنة	متوسط اعداد اعضاء هيئة التدريس
2014	35
2015	55
2016	85
2017	110
2018	140
2019	170

المطلـــوب: باسـتخدام معادلــة تحليـل الانحـدار قـم بـالتنبؤ بأعـداد هيئـة التدريس بالكلية لعام 2020

الحل

س	ص	س ص	س2
1	35	35	1
2	55	110	4
3	85	225	9

16	440	110	4
25	700	140	5
36	1020	170	6
91	2560	595	21

$$\bar{\text{س}} = \frac{\text{مج س}}{\text{ن}} = \frac{21}{6} = 3,5$$

$$\bar{\text{ص}} = \frac{\text{مج ص}}{\text{ن}} = \frac{595}{6} = 99,2$$

$$\text{ب} = \frac{\text{مج (س ص)} - \text{ن} \times \bar{\text{س}} \times \bar{\text{ص}}}{\text{مج س}^2 - \text{ن} \times (\bar{\text{س}})^2}$$

$$\text{ب} = \frac{2560 - 6 \times 3,5 \times 99,2}{91 - 6 \times 3.5^2} = 26,3$$

$$\boxed{\text{ص} = \text{أ} + \text{ب س}}$$

لإيجاد أ

$\text{أ} = \bar{\text{ص}} - \text{ب} \times \bar{\text{س}}$

$\text{أ} = 99,2 - 26,3 \times 3.5 = 7,2$

$\text{ص} = 7,2 + 26,3 \times 6 = 165$ عضو هيئة تدريس.

2- طريقة المتوسطات الحسابية

تقوم هذه الطريقة على الاعتماد على المتوسط الحسابى للسنوات السابقة لإعداد الموارد البشرية. ويمكن التفرقة هنا بين ثلاث طرق وهى:

أ- طريقة المتوسط المتحرك البسيط Simple Moving Average

من أبسط الأساليب التى يمكن استخدامها للتنبؤ بالطلب ويقوم على تقدير الوسط الحسابى للسنوات السابقة ويمتاز بسهولة الحساب ولكن يعاب عليه عدم إعطاء أهمية للسنوات الأقرب لسنة التنبؤ.

ب- طريقة المتوسط المرجح بالأوزان Weighted Moving Average

تحاول هذه الطريقة معالجة الانتقاد الموجه لطريقة المتوسط المتحرك البسيط وذلك من خلال إعطاء أوزان نسبية مختلفة.

ج- الطريقة الأسية Exponential Smoothing Method

تتميز هذه الطريقة بأنها تعتمد على قدراً أقل من البيانات حيث تعتمد على أخر متوسط تم حسابه وهو عبارة عن الطلب المتوقع الذى تم تقديره واستخدامه فى التنبؤ بالفترة التالية وذلك باستخدام معامل التسوية.

والمثال التالى يوضح طريقة المتوسطات الحسابية:

أعطيت لك البيانات التالية عن عدد العاملين لشركة الأمل خلال الـ5 أعوام السابقة :

السنة	2015	2016	2017	2018	2019
عدد العاملين	24	46	84	44	26

المطلوب: حساب عدد العاملين المتوقع لعام 2020 بإستخدام كلاً من:

أ- المتوسط البسيط على أساس (ن = 3)

ب- المتوسط المرجح بالأوزان علما بان (ن=4) والأوزان هي 0,20، 0,30، 0.15

ج- التمهيد الأسى (الطريقة الأسية) علما بان معامل التسوية α = 0,4 و ان الطلب المتوقع لعام2018 هو 40 عامل

الحل

(أ) المتوسط البسيط ... (ن = 3)

الطلب المتوقع = (ط2019 + ط2018 + ط 2017) / ن

= (84 + 44 +26) / 3 = 51,33 عامل

(ب) المتوسط المرجح بالأوزان.

الأوزان الجديدة = 0,20، 0,30، 0.35،0.15

الطلب المتوقع = ط $_{2019}$ × و $_{2019}$ + ط $_{2018}$ × و $_{2018}$ + ط $_{2017}$ × و $_{2017}$ + ط $_{2016}$ × و $_{2016}$

ـل 2020 = 26 × 0,35 + 44 × 0,30 + 84 × 0,20 + 46×0,15

= 46 عامل

ملحوظة: 1- مجموع الأوزان = يساوي الواحد الصحيح. 2 - الفترات الاقرب لفترة التنبؤ تأخد أكبر وزن

(ج) الطريقة الأسية:

العدد المتوقع = (العدد المتوقع للسنة السابقة مباشرةً) + α(العدد الفعلى – المتوقع للسنة السابق)

(2019) = 40 + 0,4 [44 – 40] = 41,6 عامل

(2020) = 41,6 + 0,4 [26 – 41,6] = 35,36 عامل

3- تحليل السلاسل الزمنية Time Series analysis

تستخدم المستويات السابقة للعمالة للتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية. يتم فحص واختبار المستويات السابقة من العمالة بغرض عزل الاختلافات الموسمية، والدورية، الاتجاهات طويلة الأجل.

4- تحليل عبء العمل

أحياناً يطلق عليه نسب الإنتاجية Productivity ratio

يتم الحصول على علاقة ثابتة أو علاقة منتظمة، فإنه يمكن حساب المتطلبات من القوى العاملة بقسمة عبء العمل المتوقع على الإنتاجية.

مثال توضيحى:

بفرض أن نوع العمل المطلوب انجازه فى إدارة الأحوال المدنية هو إعداد شهادة ميلاد للمولودين الجدد فإذا كان متوسط حجم العمل الشهرى 2400 شهادة والمدة الزمنية اللازمة لانجاز الشهادة 2 دقيقة وساعات العمل الشهرية 200 ساعة لكل موظف بما فى ذلك التأخيرات والتوقفات فما هو عدد الموظفين اللازم لتنفيذ كمية العمل المطلوب؟

الحل

1- عبء العمل الإجمالى = $\frac{\text{24000 شهادة} \times \text{2 دقيقة}}{\text{60 دقيقة}}$ = 800 ساعة

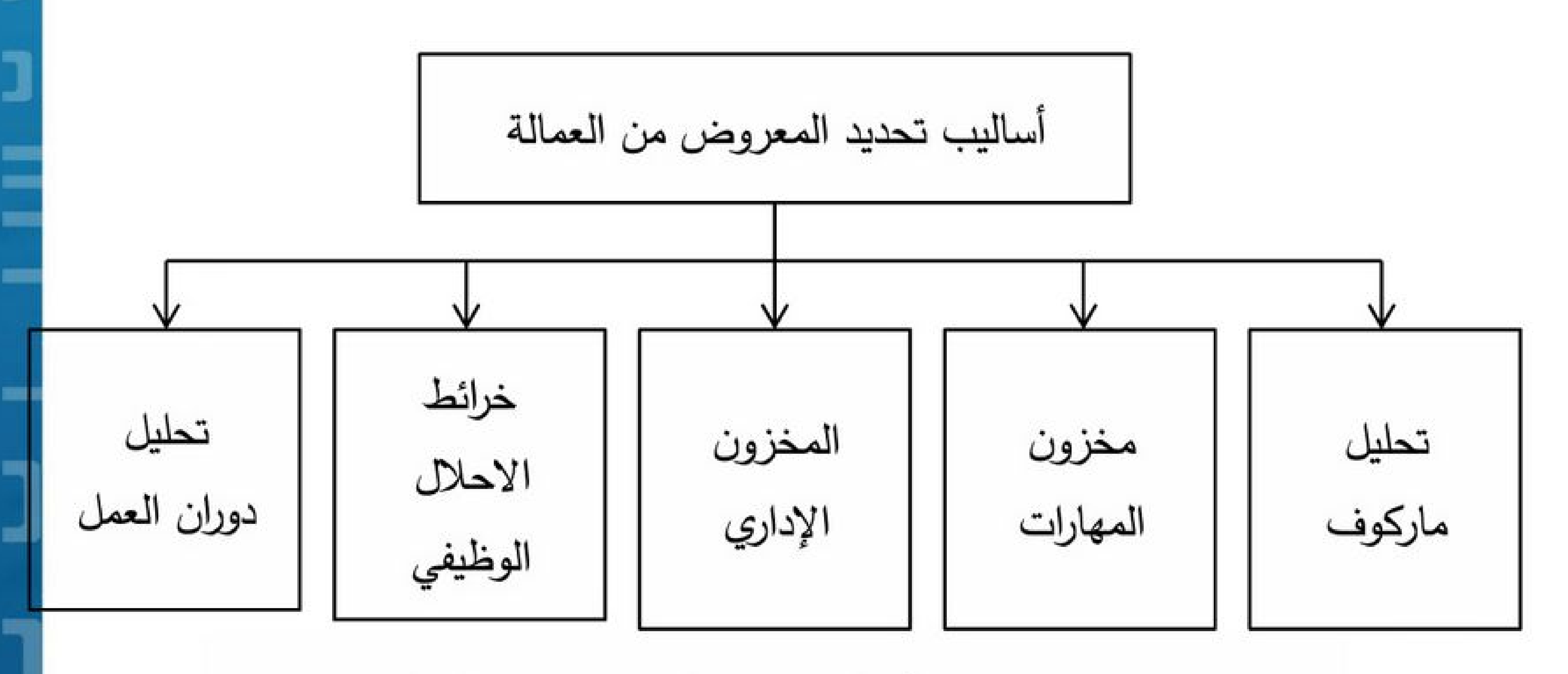
2- عبء العمل الذى يقوم به الفرد = 200 ساعة

3- عدد الأفراد بالوظيفة = $\frac{\text{عبء العمل الإجمالى}}{\text{عبء العمل للفرد الواحد}}$

$$= \frac{800 \text{ ساعة}}{200 \text{ ساعة}} = 4 \text{ أفراد}$$

الخطوة الثالثة: تحليل المعروض من الموارد البشرية:

حتـى يكتمـل تخطـيط المـوارد البشـرية لابـد مـن تحليـل المعـروض مـن العمالـه للمنظمـة حيـث أن مشـكلة التخطـيط ذو شـقين، الأول خـاص بالطلـب أمـا الثـانى يتعلـق بـالعرض. وتهـدف هـذه المرحلـة إلـى الإجابـة عـن السـؤال التـالى: مـا هـو حجـم ونـوع العمالـة المتـوفرة حاليـاً؟. ومـن الأسـاليب التـى يمكـن اتباعهـا للإجابـة علـى هـذا السـؤال مـا يوضـحها الشكل التالى:



شكل رقم (5/3) أساليب تحديد المعروض من العمالة

1- تحليل ماركوف Markov Analysis

يعتمد هذا الأسلوب على تحليل نسب تحرك العمالة داخل الإدارات (بين الإدارات بعضها البعض، أو التحرك لأعلى بالترقية أو النقل لإدارات أخرى بالشركة، أو ترك الخدمة بالشركة). ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي فى هذه الإدارات فى الشركة، ثم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة العمالة فى هذه الإدارات فى الشركة عبر عدة سنوات مقبلة.

مثال توضيحى:

هو أسلوب يتعامل مع احتمالات حدوث حدث معين مستنداً إلي تحليل بعض الاحتمالات المعروفة لنا حالياً ويعتمد على :

(أ) الموقف المبدئي. (ب) احتمالات تغير الموقف.

خطوات الحل

1) تحديد الموقف أو الحالة المبدئية π.

2) تحديد مصفوفة احتمالات تغير النظام من موقف إلي موقف أخر "ح".

3) التنبؤ بأوضاع النظام في المستقبل.

$$\pi_{ن+1} = \pi_{ن} \times ح$$

الوضع في الفترة التالية = الوضع المبدئي × مصفوفة التغير

بداية لابد من التعرف على شكل مصفوفة التغير :

$$ح_{م ن} = \begin{pmatrix} ح_{11}، ح_{21}، ح_{31}، \cdots، ح_{1ن} \\ ح_{12}، ح_{22}، ح_{32}، \cdots، ح_{1ن} \end{pmatrix}$$

حيث أن:

$ح_{م ن}$ = هي احتمالات انتقال الشيء إلي الموقف ن مع الأخذ في الاعتبار موقفه الآن م. ومن هنا فإن $ح_{11}$ هي احتمالات بقاء الشيء في نفس الموقف 1 دون تغيير، $ح_{21}$ هي احتمالات انتقال الشيء من الموقف 1 إلي الموقف 2 مع الأخذ في الاعتبار أنه الآن في الموقف 1 ... وهكذا بالنسبة لبقية.

تمرين (1)

بفرض أنه هناك منظمة يوجد بها 10000 موظف ويوجد في هذه المنظمة 3 أقسام ويحصل القسم الأول على 4000 موظف، القسم الثاني يحصل على 3000 موظف، القسم الثالث يحصل على 3000 موظف

- بفرض أن البيانات السابقة أوضحت أن 10% من موظفين القسم الأول ينتقلوا إلي القسم الثاني، 10% آخرين ينتقلوا إلي القسم الثالث.
- كما أوضحت البيانات أن 10% من موظفين القسم الثاني ينتقلوا إلي القسم الأول، 20% أخرين ينتقلوا إلي القسم الثالث.
- وأوضحت البيانات أن 20% من القسم الثالث ينتقلوا إلي القسم الأول و20% ينقلون إلي القسم الثاني.

المطلوب :

1) التنبؤ بحصه كل قسم من العاملين في الفترة القادمة.

2) التنبؤ بحصه كل قسم من العاملين في الفترة التي تلي الفترة القادمة (ن +2).

الحل

المطلوب الأول:

(1) تحديد الموقف المبدئي $\pi 1$ (باي 1) :

موقف 1 القسم الأول = 4000 ÷ 10000 = 0,4

موقف 2 القسم الثاني = 3000 ÷ 10000 = 0,3

موقف 3 القسم الثالث = 3000 ÷ 10000 = 0,3

ويتم وضع المواقف المبدئية في شكل مصفوفة الموقف المبدئي :

π1 = (0,4 ، 0,3 ، 0,3)

لاحظ أن : 0,4 هي تمثل حصة القسم الأول من المنظمة في الفترة الحالية (ن)
.

وهكذا بالنسبة لباقى النسب 0,3 ، 0,30.

(2) تحديد مصفوفة احتمالات التغير :

		المواقف		
		1	2	3
ح =	موقف 1	0,80	0,10	0,10
	2	0,10	0,70	0,20
	3	0,20	0,20	0,60

لاحظ أن المتمم للصف وليس العمود

مصفوفة احتمالات التغيير

0,80 : هو احتمال أن يظل العامل في القسم الأول كما هو.

0,10 : هو احتمال أن ينتقل العامل من القسم الأول إلي القسم الثاني.

0,10 : هو احتمال أن ينتقل العامل من القسم الأول إلي القسم الثالث.

0,10 : هو احتمال أن ينتقل العامل من القسم الثاني إلي القسم الأول.

0,70 : هو احتمال أن يظل العامل في القسم الثاني كما هم.

.... وهكذا ؛

(3) التنبؤ بالموقف المستقبلي في الفترة القادمة :

أي التنبــؤ بحصــص الاقســام (المواقــف) مــن المــوارد البشــرية فــي الفتــرة المستقبلية القادمة.

$$\pi_2 = \pi 1\ (0{,}4\ ،0{,}3\ ،0{,}3) \times \begin{pmatrix} 0{,}10 & 0{,}10 & 0{,}80 \\ 0{,}20 & 0{,}70 & 0{,}10 \\ 0{,}60 & 0{,}20 & 0{,}20 \end{pmatrix}$$

لاحظ أن : ضرب المصفوفات هو ضرب الصف في كل عمود.

$$\pi_2 \quad 0{,}4 \times 0{,}80 + 0{,}3 \times 0{,}10 + 0{,}3 \times 0{,}20 = 0{,}41$$

$$0{,}4 \times 0{,}10 + 0{,}3 \times 0{,}70 + 0{,}3 \times 0{,}20 = 0{,}31$$

$$0{,}4 \times 0{,}10 + 0{,}3 \times 0{,}20 + 0{,}3 \times 0{,}60 = 0{,}28$$

$$\pi_2 = \boxed{(0{,}41\ ،\ 0{,}31\ ،\ 0{,}28)}$$

التعليق : على أوضاع الفترة القادمة (ن + 1)

أن يحصل القسم الأول على حصة قدرها 41% من العاملين .

أن يحصل القسم الثاني على حصة قدرها 31% من العاملين .

أن يحصل القسم الثالث على حصة قدرها 28% من العاملين.

المطلوب الثاني : التنبؤ بحصص الأقسام(ن +2).

$$\pi_3 = \pi_2 \times ح$$

$$\pi_3 = (0{,}41\ ،\ 0{,}31\ ،\ 0{,}28) \times \begin{pmatrix} 0{,}10 & 0{,}10 & 0{,}80 \\ 0{,}20 & 0{,}70 & 0{,}10 \\ 0{,}60 & 0{,}20 & 0{,}20 \end{pmatrix}$$

$$0{,}415 = 0{,}20 \times 0{,}28 + 0{,}10 \times 0{,}31 + 0{,}80 \times 0{,}41 \quad = {}_3\pi$$

$$0{,}314 = 0{,}20 \times 0{,}28 + 0{,}70 \times 0{,}31 + 0{,}10 \times 0{,}41$$

$$271{,}\text{ذ}0 = 0{,}60 \times 0{,}28 + 0{,}20 \times 0{,}31 + 0{,}10 \times 0{,}41$$

$$\boxed{(0{,}271 \text{ ، } 0{,}314 \text{ ، } 0{,}415)} = {}_3\pi \ \therefore$$

أي أن حصة القسم الأول سوف تصبح 41,5%، الثاني 31,5%، الثالث 27,1%

(2) مخزون المهارات:

يتمثل الهدف أو الغرض من مخزون المهارات فى تقوية وتدعيم المعلومات عن الموارد البشرية فى المنظمة وبالتالى يعرف مخزون المهارات بأنه قائمة بأسماء الموظفين الحاليين فى المنظمة ويحتوى على معلومات تفصيلية عن كل موظف من حيث (المؤهلات ، الخبرات ، إلخ .....). وتعطى قائمة مخزون المهارات للمخططين تصوراً واضحاً عن امكانية ترقية أو نقل الموظف إلى وظيفة أخرى.

(3) المخزون الإدارى:

يحتوى هذا المخزون على المعلومات المطلوبة عن الأفراد الإداريين فقط وهو أسلوب لتميز الإداريين عن غير الإداريين وبالتالى بعض المنظمات يكون لديها قائمة منفصلة للمخزون الإدارى.

(4) خرائط الإحلال الوظيفى:

تعرف خرائط الإحلال الوظيفى هى خطط تعد مسبقاً لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة وتوضح هذه الخرائط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف. وتقوم المنظمات بإعداد ما يسمى ببطاقة احلال

الوظيفة هى عبارة عن بطاقة تعد لكل وظيفة فى المنظمة لتوضيح المرشحين الممكن احلالهم وطبيعة مؤهلاتهم وخبراتهم.

(5) تحليل دوران العمل:

من الأهمية بمكان فى أية منظمة أن يتم قياس دوران العمالة (نسبة العاملين الذين يتركون العمل فى المنظمة)، وذلك لأن هذا من شأنه تمكين القائمين على المنظمة من تخطيط برنامج التعيين الخاص بهذه المنظمة. علاوة على ذلك، من الممكن أن يكون قياس حركة دوران العمالة معياراً مهماً فى الحكم على مستوى وحالة المنظمة، وذلك لأن الارتفاع فى مستوى دوران العمالة قد يشير إلى أن هناك خطأ ما، كما أن هذا المستوى المرتفع من دوران العمالة سوف يستلزم بعض التكاليف الإضافية الأساسية خاصة بالتعيين والتدريب للموظفين الجدد، هذا علاوة على الخسارة الممكنة للكفاءة الإنتاجية وتدهور الحالة المعنوية للموظفين.

وبناء على ما سبق، إنه ليس فقط معدل دوران العمالة الذى ينبغى قياسه، ولكن ينبغى أيضاً تحديد الأسباب التى تؤدى إلى حدوث ذلك، ويكون ذلك عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع الأشخاص الذين يتركون العمل، وغالباً ما تكون مثل هذه المقابلات فعالة فى جذب الانتباه إلى بعض المشاكل التى ما كانت لتجد طريقاً إلى النور لولا وجود مثل هذه المقابلات، علاوة على أنه من الممكن أن تؤثر هذه المقابلات – فى بعض الأحيان – فى الشخص فيغير قراره الخاص بترك العمل. ويمكن قياس معدل دوران العمل بالمعادلة الآتية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأشخاص الذين يتركون العمل في العام}}{\text{متوسط عدد العاملين في هذا العام}} \times 100$$

مثال: فى بداية السنة لإحدى الشركات كان هناك 220 عامل فى أحد الأقسام بالشركة وفى نهاية السنة بلغ عدد العاملين 180 عامل وتم تعيين 20 فرد خلال العام احسب معدل دوران العمل.

1- حساب متوسط عدد العاملين فى العام

$$= \frac{180 + 220}{2} = 200 \text{ عامل}$$

2- عدد الأشخاص الذين تركوا الخدمة = 220 + 20 – 180 = 60 عامل

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{200}{60} \times 100 = 30\%$$

التعليق: يعتبر معدل دوران العمل بهذه الشركة مرتفع مما يدل على وجود مشكلة فى استقرار العمالة وبالتالى يجب على الشركة معرفة هذه الأسباب ومحاولة علاجها.

(6) التنبؤ بالتغيرات فى الأفراد:

بالإضافة إلى تحديد العرض بالشركة بالطرق السابقة إلا أنه يجب على المديرين أخذ التغيرات المستقبلية فى الاعتبار. وهناك بعض التغيرات التى يكون من السهل التنبؤ بها مثل النقل والترقية ولكن هناك بعض التغيرات التى من الصعب التنبؤ بها مثل حالات الاستقالة والوفاه والعجز.

الخطوة الرابعة: تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة العجز أو الفائض:

فـى هـذه الخطـوة تقـوم الشـركة بمقارنـة الطلـب علـى المـوارد البشـرية مـع المعـروض منهـا ، وتكـون النتيجـة إمـا هنـاك فـائض أو هنـاك عجـز ويجب أن تفرق بين نوعين من الفائض أو العجز هما:

أ- الفائض أو العجز النوعى:

ويقصـد بالفـائض النـوعى فـى العمالـة أن تكـون خبـرات العـاملين أعلى من المطلوب.

ويقصـد بـالعجز النـوعى فـى العمالـة أن تكـون خبـرات العـاملين أقـل من المطلوب.

ب- الفائض أو العجز الكمى:

يقصـد بالفـائض الكمـى فـى العمالـة أن يكـون أعـداد العـاملين داخـل المنظمة (العرض) أكبر من الأعداد المطلوبة (الطلب).

يقصـد بـالعجز الكمـى فـى العمالـة أن يكـون أعـداد العـاملين داخـل المنظمة (العرض) أقل من الأعداد المطلوبة (الطلب).

والسـؤال الآن كيـف تتصـرف المنظمـات فـى الفـائض أو العجـز من القوى البشرية؟

يتوقف ذلك على طبيعة السوق كما يتضح من العرض التالى:

- إذا كان لدى الشركة فائض فى العمالة فهناك احتمالين.

أ- أن يكون هذا التخصص به ندره فى السوق وبالتالى تقوم المنظمة هنا بالاحتفاظ بالعمالة واعادة التدريب وتأهيلهم لأعمال أخرى.

ب- أن يكون هذا التخصص به وفرة فى السوق وبالتالى تقوم المنظمة بتشجيع التقاعد المبكر وقبول الاستقالات.

- أما إذا كان الشركة لديها عجز فى العمالة فهناك احتمالين:

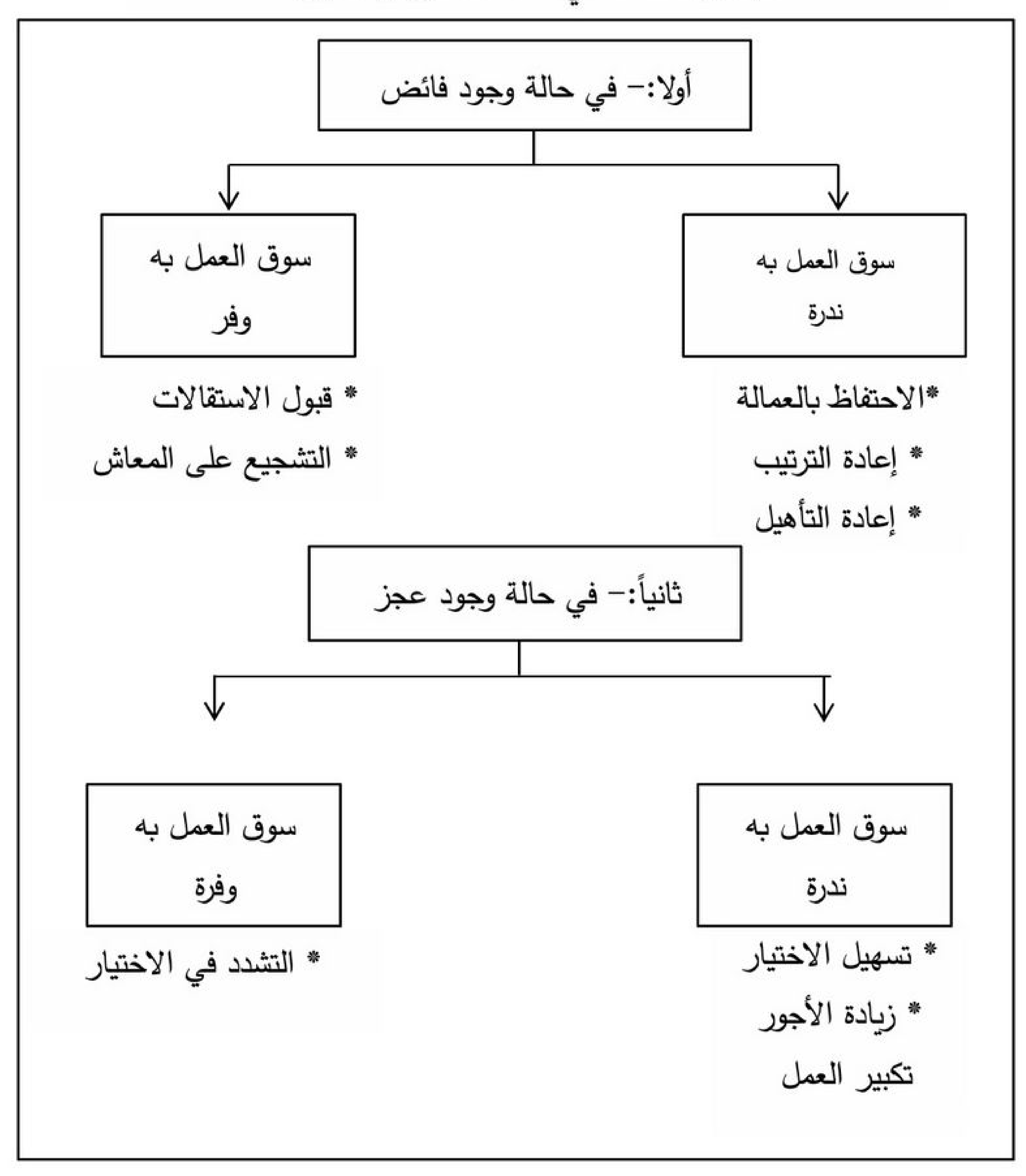
أ- أن يكون هذا التخصص به ندرة فى السوق فتقوم بتسهيل عملية الاختيار وزيادة الأجور.

ب- أن يكون هذا التخصص به وفر فى السوق فتقوم المنظمة باستخدام معايير متشددة فى الاختيار من الخارج.

ويمكن توضيح الفكرة السابقة بالشكل رقم (6/3) التالى:

شكل رقم (6/3)

البدائل المختلفة في حالة الفائض أو العجز



6- عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية

لضمان تحقيق النجاح لعملية تخطيط الموارد البشرية فانه لابد من توفير عدد من العوامل:

1- دعم الادارة العليا لعملية التخطيط: لا يمكن وضع خطة وتنفيذها داخل المنظمة بدون دعم الادارة العليا، وتزداد أهمية هذا الدعم عندما يترتب على عملية التخطيط احداث تغييرات جوهرية فى وظائف المنظمة وهيكلها التنظيمى.

2- دقة أهداف المنظمة: يرتبط نجاح تخطيط الموارد البشرية بالنجاح فى ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بأنشطة الموارد البشرية المختلفة.فمن غير المتوقع أن تعمل الموارد البشرية بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة.

3- دقة المعلومات والبيانات المتوفرة: تحتاج إدارة الموارد البشرية للقيام بعملية التخطيط للموارد البشرية إلى كم من المعلومات التى تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة. وكلما كانت المعلومات متوفرة وصحيحة تمكن مخططى الموارد البشرية من الوصول إلى نتائج دقيقة عن حجم ونوع الموارد البشرية التى تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو الخارج.

4- تكامل تخطيط الموارد البشرية مع وظائف ادارة الموارد البشرية الأخرى : يتطلب تحقيق النجاح لتخطيط الموارد البشرية إلى التنسيق مع الوظائف الأخرى لادارة الموارد البشرية. حيث قد يتطلب تنفيذ الخطة تغييرا فى سياسات الأجور أو برامج التدريب والتطوير أو الهيكل التنظيمى.

من العرض السابق لهذا الفصل تم توضيح تعريف وأهمية تخطيط الموارد البشرية وكذلك الخطوات الواجب اتباعها عند تخطيط الموارد البشرية والآن يأتى دورالوظيفة التالية لادارة الموارد البشرية وهى جذب واستقطاب هذا العدد من الموارد الشرية الذى تحتاجة المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا ما يتم توضيحه فى الفصل القادم.

ملخص الفصل

1- استُعِرِضَ فى هذا الفصل وظيفة من وظائف مدير الموارد البشرية وهى الوظيفة التى تتعلق بعدد الموارد البشرية المطلوب وتقوم هذه الوظيفة على المقارنة بين الطلب (عدد الأفراد المطلوب تعيينهم لأداء المهام) والعرض هو (عدد الأفراد الموجود داخل المنظمة) وكذلك تم عرض لأهمية وأهداف وظيفة الموارد البشرية.

2- تعتبر خطوات تخطيط الموارد البشرية جزء أساسى لعمل مدير الموارد البشرية فهو يسعى إلى تحديد العدد من الموارد البشرية عليه اتباع خطوات علمية تبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ومنها يمكن التوصل إلى Swot Analysis

3- بعد القيام بعمل التحليل الرباعى يقوم مدير الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من المورد البشرى وتنقسم هذه الطرق إلى أساليب وصفية مثل أسلوب دلفى والعصف الذهنى وتقدير المشرفين وكذلك أساليب كمية مثل تحليل الاتجاه والسلاسل الزمنية وتحليل عبء العمل.

4- بعد ذلك يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد المعروض من الموارد البشرية باستخدام تحليل ماركوف ومخزون المهارات والمخزون الإدارى وخطط الإحلال.

5- بعد القيام بالتنبؤ بالطلب وكذلك العرض يأتى دور تنمية خطط فرعية لسد العجز والتخلص من الفائض ويجب هنا على مدير الموارد البشرية معرفة نوع هذا التخصص هل به وفرة أم به ندرة فى السوق وذلك الذى يحدد التصرفات والقرارات الواجب على مدير الموارد البشرية اتخاذها.

الفصل الرابع
الاستقطاب

محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

1 -مقدمة.

2 -مفهوم الاستقطاب.

3- أهمية الاستقطاب.

4- مصادر الاستقطاب.

5 -وسائل الترغيب التنظيمى.

6- من يقوم بالاستقطاب.

7- ملخص الفصل.

الفصل الرابع

الإستقطاب Recruitment

4-1مقدمة:

يعتبر الاستقطاب واختيار المورد البشرى من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فى المنظمات، حيث أشارت الدراسات إلى أن اختيار الشخص المناسب ووضعه فى المكان المناسب يؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وكذلك على وحدة التنظيم، ولذلك فإن المشكلة الأولى التى تواجه الإدارة هى كيفية جذب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافى والمهارات اللازمة لشغل الوظيفة الحالية فى المستويات الإدارية المختلفة .

لا تقتصر وظيفة الإستقطاب على توفير القوى العاملة كماً فقط، بل تمتد لتضمن توفير المهارات الملائمة و استخدامها أفضل استخدام، وذلك عن طريق ضمان توفير الشخص المناسب فى الوظيفة التى تتناسب مع مؤهلاته وخبراته ومهاراته واستعداداته ومعنوياته، فالفرد الذى يشغل وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وخبراته ينعكس ذلك سلبا على مستوى أداءه، وبالتالى يشعر بعدم الاستقرار والأمان.

تتطلب عملية الاستقطاب والاختيار السليم للقوى العاملة اللازمة للمنظمة معرفة شاملة لمسئوليات العمل وواجباته وشروطه، كما تتطلب معرفة الخصائص الواجب توافرها فى شاغلى الوظائف لضمان الاستخدام

الأمثل للقوى العاملة وهذا ما يسمى **بعملية الموائمة** بين متطلبات أداء الوظيفة والشروط الواجب توافرها فى المتقدمين لشغل الوظيفة.

4-2مفهوم الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب " البحث فى سوق العمل الداخلى أو الخارجى عن المهارات والكفاءات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة فى المنظمة من حيث الأعداد والمهارات المطلوبة".

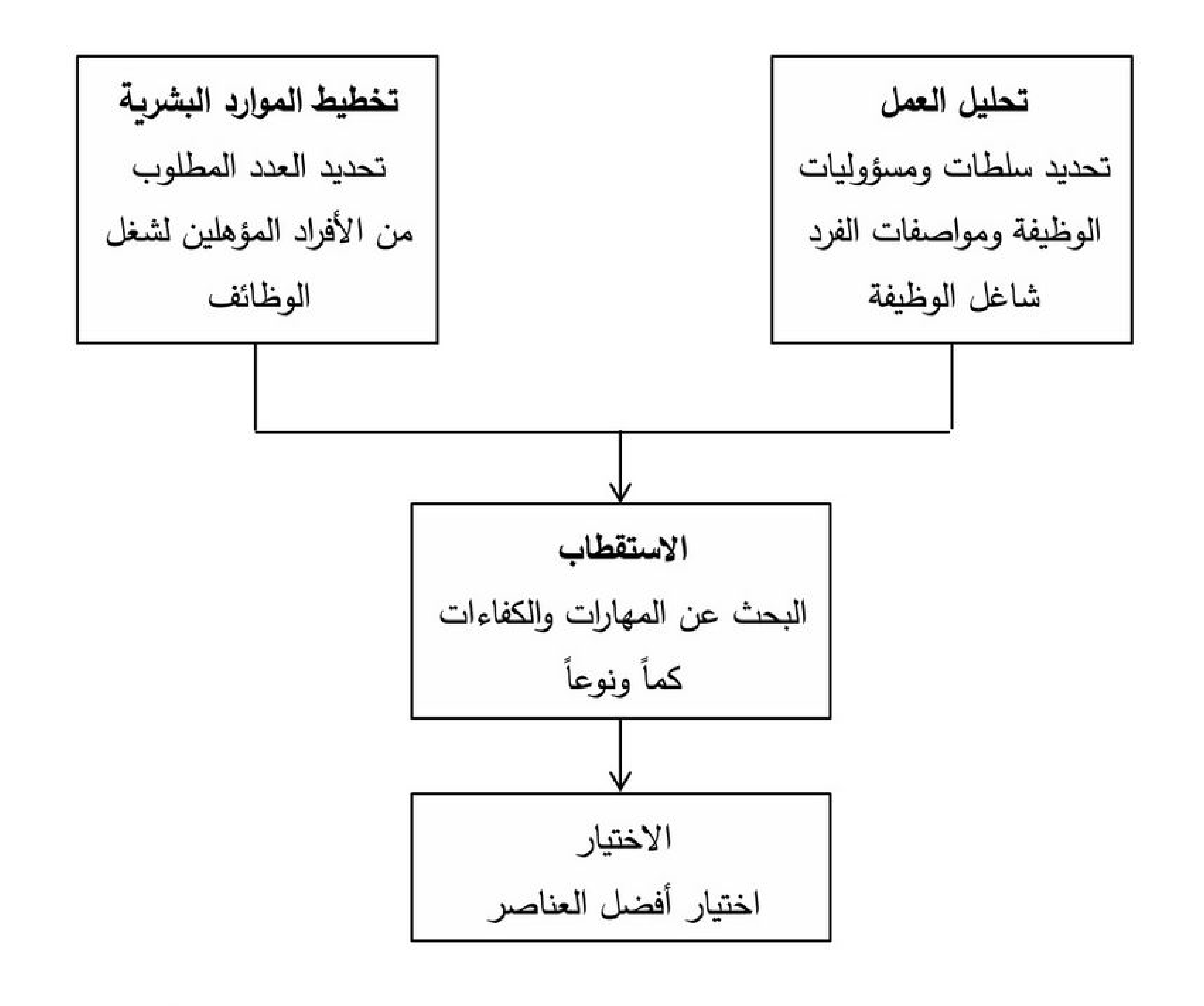
يشير المفهوم السابق للاستقطاب إلى ما يلى:

1- تشمل وظيفة الاستقطاب للمورد البشرى البحث عن واجتذاب طالبى العمل المؤهلين لشغل الوظائف. لا تقتصر عملية الاستقطاب على جذب الكم المطلوب من الموارد البشرية، ولكن تمتد لتشمل المهارات الملائمة لشغل الوظيفة.

2- تعتبر وظيفة الاستقطاب امتداداً طبيعياً لوظيفة تخطيط الموارد البشرية. فبمجرد أن تخلص وظيفة تخطيط الموارد البشرية إلى التصريح بشغل وظيفة شاغرة فى المنظمة، فان الخطوة التالية تكون تحديد المصادر التى سيتم الاعتماد عليها لاستقطاب المرشحين لشغل تلك الوظيفة.

3- يـرتبط نجـاح الاسـتقطاب بوجـود توصـيف شـامل للوظـائف الشـاغرة، يحدد فيه متطلبات الوظيفة ومواصفات الشخص الذى يجب أن يشغلها.

نسـتنتج ممـا سـبق أن هنـاك علاقـة تتابعيـة بـين وظـائف الاسـتقطاب وتخطـيط المـوارد البشـرية وتحليـل العمـل، وأن فاعليـة أداء كـل وظيفـة يـوثر بالضـرورة علـى مـا يليهـامن وظـائف. ويوضـح الشـكل رقـم (4-1)العلاقـة بين هذه الوظائف .



شكل رقم (1/4) العلاقة بين الاستقطاب والتخطيط وتحليل العمل

4-3أهمية الاستقطاب:

يعـد الاسـتقطاب نشـاطا غايـة فـى الأهميـة لأنـه كلمـا تـوافر للمنظمـة الكثيـر مـن راغبـى العمـل المـؤهلين، كلمـا زادت فرصـة الاختيـار مـن بيـنهم لانتقـاء أفضـلهم، والعكـس، كلمـا قـل عـدد الأفـراد ضـاق نطـاق الاختيار أمام المنظمة.

يذكر "وولتر ريستون" الرئيس التنفيذى المتقاعد لمجموعة (سيتى كورب) Citicorp الأمريكية: "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هى لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب فى المكان المناسب فلن تكون هناك أية مشكلة بعد ذلك، أما إذا وضعت رجلاً غير مناسب فى وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أية إدارة على وجه الأرض أن تنقذ الموقف".

إن عملية الاستقطاب الجيدة قد يتجاوز تأثيرها فيما وراء الحصول على الكفاءات المنشودة إلى ضمان بقاء هذه الكفاءات داخل المنظمة وعدم تسربها إلى الخارج. وتتزايد أهمية إجراء الاستقطاب بنجاح فى ظل الظروف الاقتصادية التى تنخفض فيها معدلات البطالة حيث تزداد صعوبة البحث عن وجذب الكفاءات المطلوبة. ولا يعنى ذلك انخفاض أهمية الاستقطاب فى الاقتصادات التى ترتفع فيها نسبة البطالة، لأن زيادة عدد القوى العاملة لا يعنى توافر المهارات المطلوبة ويصبح التحدى أمام القائمين بالاستقطاب هو البحث عن وجذب تلك المهارات المطلوبة للوظيفة من بين عدد كبير من الأفراد.

وتزداد أهمية الاستقطاب مع التقدم التكنولوجى الذى تشهده المنظمات وما يحتاجه هذا التقدم من تخصصات عديدة ونادرة يصعب توفيها فى كثير من الأحيان، فعلى سبيل المثال فان المنظمات التى تعمل فى قطاعات تكنولوجية متقدمة مثل قطاع المعلومات والحاسبات ينفق الكثير من الوقت والجهد لجذب المهارات المتخصصة فى مختلف المجالات الهندسية والادارية والفنية والتى يمكن أن تسهم فى نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها.

أيضا من العوامل التى ساهمت فى زيادة أهمية الاستقطاب ارتفاع معدلات دوران العمل بالنسبة لبعض الوظائف فى المنظمات، مما يدفع لضرورة الاستقطاب لتعويض التسرب فى قوى العمل. ويفتح الاستقطاب الجيد جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، بالتالى ازدياد احتمالية اختيار المنظمة للأكفأ والأفضل للعمل بها. وتستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب، توصيل رسالتها إلى المرشحين المحتملين للعمل، "بأنها المكان المناسب لهم للعمل لبناء وتطوير حياتهم الوظيفية".أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى فى بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

4-4 مصادر الاستقطاب:

هناك مصدرين أساسيين لاستقطاب الموارد البشرية:

1- الإستقطاب الداخلى. 2- الإستقطاب الخارجى.

أولاً: الإستقطاب الداخلى:

قبل الشروع فى استخدام طرق الاستقطاب من الخارج تلجأ الكثير من المنظمات إلى البحث فى الداخل عن الكفاءات المطلوبة

فالمنظمة يمكنها أن تشغل الوظائف عن طريق الأفراد العاملين بها أى من "سوق العمل الداخلى وذلك عن طريق:النقل، الترقية، مخزون المهارات، الاعلان الداخلى، الزملاء

- مزايا الاستقطاب الداخلى:

1- المنظمة تعلم كل شىء عن المرشحين (الخبرة، التعليم، السن، المهارات، الأداء) وبالتالى يكون من السهل انتقاء أفضل المرشحين.

2- المرشحين لديهم معلومات كاملة عن المنظمة (السياسات، الأجور، نظم الحوافز ، التأمينات وغيرها) وبالتالى سرعة التكيف مع ظروف العمل والزملاء.

3- شغل الوظائف الشاغرة بمرشحين من الداخل يؤدى إلى زيادة الولاء والانتماء للمنظمة و رفع الروح المعنوية للأفراد ، حيث ينظر الأفراد إلى هذا الإجراء على أنه نوع من المكافأة.

4- تحقيق الاستقرار فى العمل وتخفيض معدل دوران العمل.

5- الاستفادة من خبرات العاملين فى المنظمة مما يحقق أعلى استفادة من استثمارات المنظمة فى مواردها البشرية.

عيوب الاستقطاب الداخلى:

1- الصراع بين الأفراد داخل المنظمة من أجل الترقية .

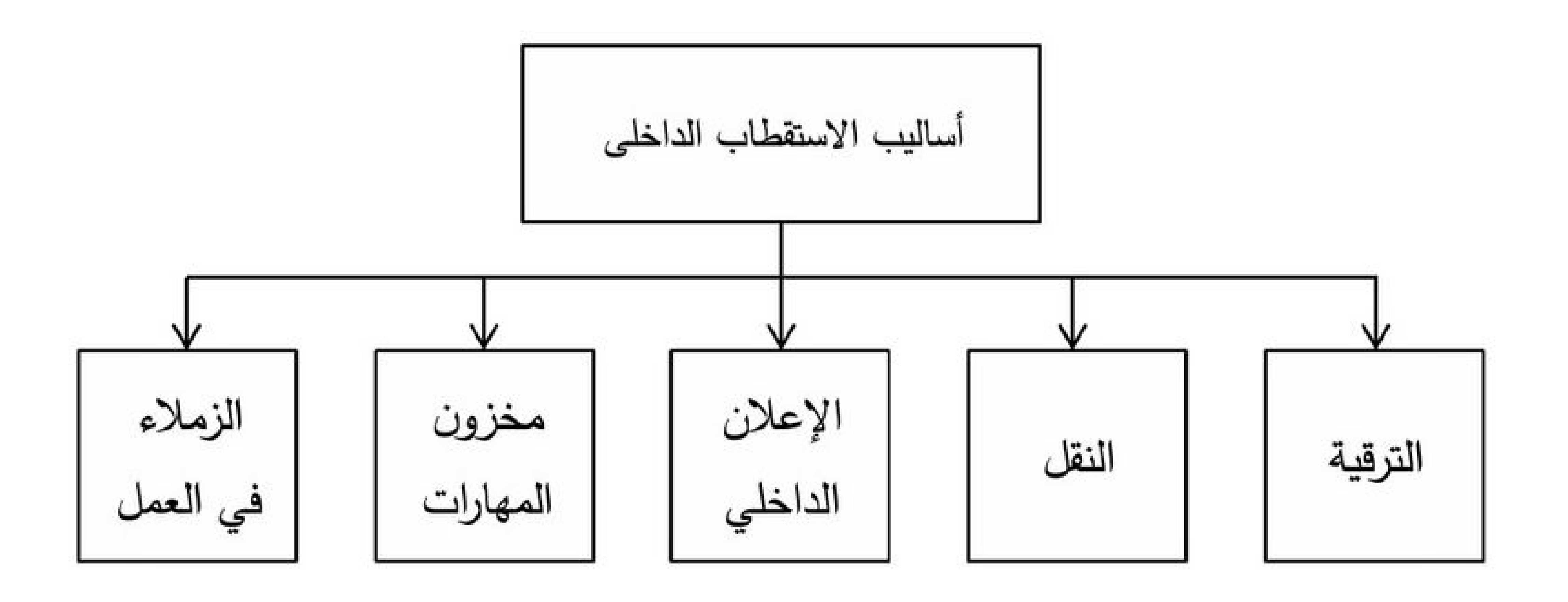
2- الاشخاص الذين يتم ترقيتهم إلى درجة أعلى قد لا ينجحون فى أداء العمل بصورة جيدة.

3- فشل الاستقطاب الداخلى نتيجة عدم توافر المهارات والكفاءات المطلوبة فى العمالة الحالية.

4- المديرين الذين يتم ترقيتهم من الداخل لديهم فكر متقارب، فى الوقت الذى تحتاج فيه المنظمة للتجديد والابتكار.

أساليب الاستقطاب الداخلى:

يوجد العديد من الأساليب للاستقطاب الداخلى التى يمكن للمنظمة الاعتماد عليها ويوضحها الشكل التالى:



شكل رقم (2/4) أساليب الاستقطاب الداخلى

وفيما يلى نستعرض بإيجاز هذه الأساليب:

1- الترقية:

تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية توضح الطرق والاجراءات التى ينبغى اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أعلى، وبالتالى لابد وأن تعتمد على أسس موضوعية وعادلة للترقي . وتتفاوت أنظمة الترقي كما يلى:

أ- الترقية بالأقدمية.

هنا يتم حساب عدد سنوات العمل من بداية تعيين الفرد فى وظيفة معينة وحسب المدة الزمنية يتم ترقية الفرد. ويهدف هذا النظام إلى تحقيق العدالة الداخلية فى الترقية وعدم التحيز ويكون شائع فى المنظمات الحكومية والعسكرية.وهذا النظام فى الترقى عادة يكون مدعوم من النقابات العمالية.

ب- الترقية بالاختيار.

يتطلب نظام الترقية بالاختيار توافر بعض الخصائص لدى الفرد مثل القدرات والكفاءات العلمية وذلك بغض النظر عن عدد سنوات العمل. ومزايا هذا الأسلوب أن يوفر للمنظمة فرصة اختيار أفضل العناصر البشرية ولكن يعاب عليه أنه قد يؤدى إلى التحيز والمحاباة فى الاختيار.

2- النقل والتحويل:

قد يتم تطبيق هذه السياسة داخل المنظمة عن طريق نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة أو من فرع إلى فرع آخر. **لماذا تلجأ المنظمات لهذه الطريقة؟**

قد تلجأ المنظمة إلى النقل والتحويل للأسباب الآتية:

أ- صعوبة الاستقطاب من الخارج نتيجة عدم توافر الخبرات فى سوق العمل الخارجى.

ب- قد يكون الهدف هو تحقيق التوازن بين الإدارات المختلفة فقد نجد بعض الإدارات لديها فائض والبعض الآخر لديه عجز وبالتالى تلجأ المنظمة إلى النقل والتحويل.

ويلاحظ أنه يختلف النقل عن الترقية حيث أنه لا يتضمن بالضرورة زيادة فى الأجر أو المسئولية أو السلطة.

3- الإعلان الداخلى:

يقصد به الإعلان عن الوظائف الشاغرة فى الأماكن المخصصة داخل المنظمة ومن يتوافر لديه الشروط داخل المنظمة يتقدم لشغل الوظيفة، ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لانتقاء أفضل العناصر. وقد تلجأ المنظمة إلى هذا الأسلوب عندما ترغب فى شغل الوظائف فى المستويات الإدارية الدنيا.

4- مخزون المهارات:

يتم الاعتماد على هذا الأسلوب عندما يتوافر لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها. حيث فى البداية يتم تحديد المهارات والخبرات المطلوبة للوظيفة ثم بعد ذلك يتم الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوافر فيه تلك المهارات والقدرات لشغل الوظيفة أما بالنقل أو الترقية.

وترجع أهمية مخزون المهارات إلى أنه من خلال فحص بياناته يمكن اكتشاف الأفراد الذين قد يشغلون وظائف تقل كثيرا عن مستوى مهاراتهم أو مؤهلاتهم العلمية، أو اكتشاف هؤلاء الذين لديهم القدرة على الحصول على برنامج تدريب اضافى ، أو يملكون التاريخ الوظيفى الصحيح الذى يمكنهم من شغل الوظائف الشاغرة.

5- الزملاء فى العمل- الجماعات المرجعية

تعد برامج الجماعات المرجعية من أكثر الوسائل انتشارا فى استقطاب الكفاءات البشرية التى تحتاجها المنظمة. وقد تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر عندما تحتاج إلى شغل وظيفة ذات تخصص نادر (مثل نوع معين من متخصصى لحام الأنابيب تحت الماء) فقد تطلب من العاملين فى نفس المهنة أو الوظيفة داخل المنظمة ترشيح من يرونه مناسبا لهذه الوظيفة. وأحيانا قد تكون المنظمة فى حالة احتياج فورى لشغل الوظيفة ولا يتوفر لديها الوقت للبحث عن الشخص المناسب، فيكون سؤال الزملاء فى العمل هو أسرع الطرق لشغل الوظيفة.

من مزايا استخدام الموظف المرجعى أنه يقدم معلومات دقيقة عمن يرشحه لشغل الوظيفة وخاصة أنه يرشحه على مسئوليته. كما أن معظم المتقدمين من خلال هذا المصدر يتوفر لديهم صورة واضحة عن العمل بالمنظمة من خلال علاقتهم الوطيدة مع الموظف المرجعى.أيضا عادة يتسم المتقدمين من خلال هذا المصدر بارتفاع مستوى الكفاءة نظرا لأن الموظفين لا يرشحون إلا من تتوافر فيهم القدرة على أداء الوظيفة بنجاح. من ناحية أخرى، يعاب على هذه الطريقة أنها قد تفشل فى تحقيق أهدافها فى حالة رفض بعض المتقدمين الذين تم ترشيحهم من قبل الموظفين المرجعيين، مما قد يتسبب فى انخفاض درجة رضاءهم. أيضا، قد يترتب الاعتماد على هذه الطريقة بمفردها حدوث بعض التحيزات ، حيث يميل الموظفين المرجعيين لتعيين أقاربهم.

ثانياً: المصادر الخارجية:

تعتبر المصادر الخارجية مصدر هام للحصول على الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة فقد يكون من الضرورى على الشركة اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على العمالة مثل القيام بالاعلان أو اللجوء إلى مكاتب التوظف أو الجامعات وقبل أن نبدأ فى استعراض أساليب الاستقطاب الخارجى نقوم بعرض مزايا وعيوب المصادر الخارجية.

- مزايا المصادر الخارجية للاستقطاب:

1- توفير أفكار جديدة ودم جديد قد تفيد المنظمة وبالتالى يرتفع مستوى الكفاءة والفاعلية.

2- كبر حجم الوعاء الذى يضم المهارات والخبرات وذلك مقارنة بالاستقطاب الداخلى.

3- قد يكون الاحتياج لشغل الوظيفة مفاجئ دون أن يكون هناك إعداد مسبق لمواجهة هذه الظروف، وبالتالى فان الاستقطاب من الخارج سيكون أكثر سرعة فى تلبية هذا الاحتياج.

4- يعتبر مصدر ضرورى وذلك فى حالة عدم توافر القدرات والكفاءات داخل المنظمة.

- عيوب المصادر الخارجية:

1- انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد الحاليين مما ينعكس على أدائهم وولائهم للمنظمة.

2- مقاومة العاملين الحاليين للعمال المستقطبين من الخارج مما يؤثر على مناخ العمل.

3- ارتفاع التكاليف التى تتحملها المنظمة للبحث عن مصادر خارجية.

4- تحتاج المصادر الخارجية إلى كثير من الوقت لاستقطاب هذه العمالة.

5- طول الوقت الذى يتطلبه الفرد الجديد للتكيف مع الوظيفة.

6- المنظمة لا تعلم الكثير عن الفرد المتقدم مقارنة بالمصادر الداخلية.

7- الفرد المتقدم للوظيفة لا يعلم الكثير عن المنظمة مقارنة بالمصادر الداخلية.

أساليب الاستقطاب الخارجى:

يشمل الاستقطاب الخارجى أساليب متعددة حيث يعتبر مصدر أساسى فى الحصول على العنصر البشرى وتتمثل أساليب الاستقطاب الخارجى فى الآتى:

1- الإعلان.

2- مكاتب التوظيف.

3- المدارس والجامعات.

4- الانترنت.

5- مستشارو البحث عن الموظفين التنفيذيين.

6- التقدم مباشرة للمنظمة بطلبات العمل

1- الاعلان كمصدر للاستقطاب

من الطرق الشائعة للإعلان الاستعانة بالصحف المحلية أو القومية أو المجلات والجرائد الخاصة بمجالات معينة، ولضمان تحقيق الهدف المرجو من الاعلان يجب الأخذ فى الاعتبار جانبين على قدر كبير من الأهمية هما: 1- مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة فى الاعلان عن الوظيفة التى يرجى شغلها و الميزانية الموضوعة للإعلان، 2- شكل الاعلان . فعلى سبيل المثال، سوف تتناسب الصحف المحلية أكثر مع الوظائف التى من المحتمل أن يتم تعيين أشخاص من المجتمع المحلى بها، مثل الوظائف الكتابية أو الوظائف التى تتطلب أعمالاً يدوية وعندما يكون هناك مجموعة من المتخصصين المحليين الذين يمكن الاستعانة

بهم فى عمل معين. أما بالنسبة للوظائف الأعلى فى الدرجة، فإن الحاجة سوف تقتضى نشر الإعلان فى محيط سوق العمالة القومى، وهذا يبرر نشر الإعلان فى الصحف القومية، على الرغم من أنه من المحتمل أن يكون ذلك أكثر تكلفة. من جهة أخرى، فإنه بالنسبة للأنواع المعينة من الوظائف التى تتطلب متخصصين أو محترفين، فإن الجرائد المتخصصة سوف تكون أكثر ملائمة، وتنطوى هذه الجرائد على ميزة أنها تصل تماماً إلى المجموعة التى يستهدفها الإعلان، ومن ثم، فإنه من الممكن أن ينتج عنها معدل أكبر من الاستجابة، حتى على الرغم من أن توزيع مثل هذه الجرائد يكون أقل من توزيع الصحف.

يعد شكل الإعلان من الأمور الهامة التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تصميم إعلانات التوظيف، ويوجد أربعة أسس ينبغى مراعاتها في التصميم هى:1- **جذب الانتباه:** يجب أن يساعد تصميم االاعلان على جذب انتباه طالبى التوظف، فيجب مراعاة مساحات العرض ودرجة الازدحام ووضوح الكلمات.

2- **خلق مزيد من الاهتمام بالوظيفة** المعلن عنها كأن يشير إلى أن الوظيفة تثير دوافع التحدى للفرد ، أو يشير إلى جهة العمل بغرض إثارة إهتمام الفرد.

3- **خلق الرغبة للالتحاق بالوظيفة** من خلال التركيز على المزايا التى توفرها الوظيفة مثل توفر فرص للنموالوظيفى ، اكتساب مهارات جديدة.

4- **الحث على التصرف** : بمعنى أن يحث الاعلان الفرد على التصرف مثل احجز مكانك ، للمزيد من المعلومات اتصل بمكتبنا ، اتصل الآن .

2- مكاتب التوظيف كمصدر للاستقطاب

من الممكن أن يتم الاستعانة بمكاتب التوظيف للإعلان عن الوظائف الشاغرة وللإشارة إلى إمكانية التعيين فى إحدى المنظمات، وتميل مكاتب التوظيف إلى التخصص فى أنوع معينة من العمالة مثل أعمال السكرتارية أو العمالة المؤقتة أو منخفضى المهارات.

ومن الأسباب التى تدفع المنظمات إلى التعامل مع مكاتب التوظف:

1- عدم وجود مدير لادارة الموارد البشرية بالمنظمة، ولا يتوافر للمنظمة القدرة على استقطاب ما يلزمها من العمالة.

2- فى حالة ضرورة شغل الوظائف الشاغرة فورا.

3- فى حالة الحاجة إلى جذب أكبر عدد من ذوى المهارات المنخفضة أو العمالة المؤقتة.

من ناحية أخرى ،فان كثرة عدد هذه المكاتب فى عالم الواقع يعنى أن بعضها لا يتسم بالقدر الكافى من الاحتراف، فمثلا قد ترشح تلك المكاتب موظفين منخفضى الكفاءة للعمل بالمنظمات، مما ينعكس على انخفاض مستويات الأداء، ولكى تنجح مكاتب التوظيف فى تلبية مطالب المنظمات هناك عدد من النصائح التى يجب اتباعهامثل:

1- يجب أن تكون مكاتب التوظيف أكثر فهماً و دراية بالوظائف والمهن المطلوب شغلها، والخصائص التى يجب توافرها فى شاغلى هذه

الوظـائف، ويمكـن تحقيـق ذلـك مـن خـلال القيـام بزيـارات للمنظمـة للوقـوف علـى الحاجـات الفعليـة للعمـل ومسـاعدة صـاحب العمـل أو مسـئول المـوارد البشرية على صياغة المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة.

2- أن يكـون صـاحب العمـل علـى درايـة بالأسـاليب والإختبـارات التـى تسـتخدمها مكاتـب التوظيـف فـى اختبـار المتقـدمين إليهـا، وأن تكـون هـذه الاختبـارات مـن اختيـار صـاحب العمـل حتـى يتأكـد مـن مـدى ملائمتهـا للغرض المطلوب.

3- المتابعـة الدوريـة للمرشـحين الـذين تـم قبـولهم للعمـل للتأكـد مـن مـدى نجاح سياسة المكتب فى اختيار وترشيح الأفراد المطلوبين للعمل.

ويـزداد اعتمـاد المنظمـات علـى مكاتـب التوظيـف لاسـتقطاب العمالـة المؤقتـة. فقـد تحتـاج بعـض المنظمـات - بالاضـافة إلـى العمالـة الدائمـة- إلـى عمالـة مؤقتـة لسد العجـز الـذى قد يظهـر فـى العمالـة، وتعـرف العمالـة المؤقتـة "بالعمالـة اللحظيـة أو تلـك التـى تحتـاج إليهـا المنظمـة فـى أوقـات معينة ولا تحتاج إليها فى أوقات أخرى".

وتعتمـد بعـض المنظمـات علـى تعيـين الأفـراد لفتـرة قصـيرة إمـا بالسـاعة أو اليـوم كمصـدر للحصـول علـى احتياجاتهـا مـن العمالـة المطلوبـة، ويسـتخدم هـذا الأسـلوب بصـفة خاصـة فـى ميـدان الأعمـال المكتبيـة، والأعمـال الموسـمية، وبالنسـبة للكفـاءات التـى يصـعب توفيرهـا بصـفة دائمـة وذلـك بهـدف تجنـب المنظمـة تحمـل أى التزامـات فـى المعاشـات والتأمينـات أو أى ضمانات أخرى.

تعـانى العمالــة المؤقتــة مـن الشـعور بـالقلق وعـدم الأمـان والاضـطهاد وسـوء المعاملــة فــى العمــل ولــذلك يــنخفض شــعورهم بــالالتزام والــولاء للمنظمــة، ويجـب علــى أصـحاب العمـل معالجـة هـذه المشـاكل مـن خـلال تـوفير معلومـات دقيقـة فيمـا يتعلـق بمـدة العمـل المطلـوبين فيهـا فـى المنظمـة ، وتقـديم بـرامج تـدريب لهـم تـؤهلهم للقيـام بواجبـاتهم ، واسـتخدام أسـاليب معاملـة راقيـة معهـم لتـوفير الاحتـرام المتبـادل والعدالـة المطلوبـة فـى محـيط العمل.

3- المدارس والجامعات كمصدر للاستقطاب

من الممكن أن يساعد الحفاظ على اتصال دائم بالمدارس والكليات فى تقديم مجموعة كبيرة من الموظفين المرتقبين، بهذه الطريقة فإن المنظمة تستطيع أن تقوم بتعيين أولئك الذين لديهم المؤهلات المناسبة والذين من الممكن أن يتم تدريبهم بعد ذلك بما يتناسب مع العمل. يساعد الاستقطاب من الجامعات والمعاهد فى تحقيق عدد من الجوانب الايجابية مثل تعزيز وتحسين سمعة المنظمة فى المجتمع المحلى، استقطاب عدد كبير من المتقدمين المتخصصين لديهم مؤهلات مناسبة لشغل الوظيفة، انخفاض تكاليفه نسبياً. إلا أن هناك عيباً رئيسياً يتمثل فى إنخفاض الخبرات العملية لدى الأفراد الذين تم استقطابهم. ولتحقيق أقصى استفادة من الاستقطاب من الجامعات فإن هناك هدفان أساسيان يجب أن يتوافرا لدى القائمين على الاستقطاب من الجامعات هما: 1- أن يتم تصفية المتقدمين من خلال مجموعة من السمات الواجب تقييمها لدى المرشحين لشغل الوظيفة مثل الدافعية(مثل هل يتوافر لدى الفرد استعداد عال لبذل الجهد-

هل تتوافق اهتماماته مع الوظيفة)، ومهارات الاتصال(هل يتسم باليقظة الذهنية- هل يعبر عن أفكاره بوضوح)، ومستوى التعليم(ماهى المقررات الدراسية ذات الصلة بالوظيفة- والتقديرات التى حصل عليها فيها)، المظهر الشخصى(هل كان أنيقا ومهندما). 2- يتمثل الهدف الثانى فى كيفية جذب الأفراد للعمل فى المنظمة ومن أفضل الوسائل فى ذلك أن يبدى القائم بالاستقطاب الاحترام للمتقدمين ومعاملتهم بشكل غير رسمى يتسم بالود وامدادهم بما يحتاجونه من معلومات عن المنظمة بهدف تحسين صورة المنظمة لديهم.

4- مستشارو البحث عن الموظفين التنفيذيين:

مجموعة من المكاتب المتخصصة فى شئون التوظيف و يتناسب هذا الأسلوب بصورة أكبر مع الوظائف العليا المتعلقة بالإدارة عندما يكون للمنظمة متطلبات محددة جداً، فى هذه الحالة، سوف يقوم المستشارون بالبحث فى سوق العمل، حيث أنه غالباً ما يتم استهداف الأشخاص الذين يشغلون المواقع الإدارية العليا فى المنظمات الأخرى أو الرجوع إلى قواعد البيانات الخاصة بهم التى تشتمل على المرشحين.ويطلق على هؤلاء المستشارين " الصيادون المهرة"وتعتبر هذه الطريقة مفيدة جداً فى إجراء محادثات مع الأشخاص الذين يتناسبون مع الوظائف الشاغرة فى المنظمة ودون أن يتم الكشف عن اسم المنظمة.

من ناحية أخرى، فإن العيوب الرئيسية لهذا الأسلوب تتمثل فى ارتفاع نسبة التكلفة حيث يتقاضى هؤلاء المستشارين مبالغ مالية عالية لقاء خدماتهم فى استقطاب الموارد البشرية المطلوبة. كما أنه من الممكن أن ينتج عن اتباع هذا الأسلوب، إقصاء من هم خارج دائرة معارف هؤلاء

المستشـارين، والـذين قـد يتمتعـون بإمكانيـات ممتـازة ولكـنهم قليلـو الاحتكـاك بـالآخرين، ويتمثـل أحـد العيـوب الأخـرى التـى مـن الممكـن أن ينطـوى عليهـا هـذا الأسـلوب فـى الافتـراض بـأن الأشـخاص الـذين يشـغلون المناصـب المماثلـة للمنصـب الشـاغر يعتبـرون مرشـحين مناسـبين، لكـن لا يوضـع فـى الاعتبـار إلـى أى مـدى يجيـد هـؤلاء الأشـخاص القيـام بالمهـام الموكلـة إلـيهم فى هذه الوظائف.

5- الإنترنت كمصدر للاستقطاب:

هنـاك تزايـد فـى أعـداد المنظمـات التـى تعتمـد علـى شـبكة الانترنـت فـى اسـتقطاب مـا يلزمهـا مـن كفـاءات بشـرية. ولقـد يسـرت التطـورات السـريعة فـى مجـال تكنولوجيـا المعلومـات عمليـة الاتصـال بالأشـخاص والوصـول إلـى المعلومـات فـى أى مكـان مـن العـالم مـن خـلال شـبكة الانترنـت، وتعـد هـذه الخدمـة متاحـة لعـدد ضـخم جداً ومتزايـد مـن الأشـخاص الـذين يمكـنهم الـدخول إلـى مواقـع شـبكة الويـب الدوليـة بتكلفـة مكالمـة التليفـون المحليـة فقط. ويعنى ذلك ما يلى:

(أ) أنـه يمكـن الاختيـار والتعيـين مـن دائـرة تشـمل العـالم أجمـع، ويسـمح هـذا لأصـحاب العمـل بالاتصـال بمجموعـات أكبـر مـن الأشـخاص الـذين يتمتعـون بقـدر كبيـر ومتنـوع مـن المهـارات والخبـرة والاتجاهـات، غيـر أن اختيـار العـاملين مـن السـوق العـالمى يعنـى أنـه سـوف يتعـين علـى صـاحب العمـل إدارة التنـوع الـذي ينـتج بشـكل حتمـى عـن وجـود هـؤلاء الأشـخاص فى المنظمة.

(ب) يعنى ذلك أيضاً أنه من الممكن أن يتم حفظ كمية ضخمة من التفاصيل، وسوف ينتج عن ذلك زيادة عدد المتقدمين المرتقبين للعمل وزيادة القدر المتاح من البيانات عن كل شخص، وسوف يساعد ذلك فى رفع الجهد المبذول فى عملية التوفيق بين الأشخاص والوظائف.

(ج) يتسم الاعتماد على الانترنت كمصدر للاستقطاب بانخفاض التكلفة مقارنة بتكلفة الاعلانات أو مكاتب التوظيف.

(د) ومن ناحية أخرى، فإنه لا يتم الإعلان عن الوظائف فحسب، ولكن من الممكن أيضاً أن يقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم بغية أن يراها بعض أصحاب العمل الذين هم فى حاجة إلى عمالة. وعادة ما يتم ارسال استعلام شامل إلى أى شخص يرغب فى أن يتم تضمين اسمه فى مثل قواعد البيانات هذه حتى يقوم بإكماله، ويتم من خلال الأسئلة الموجود فى الاستعلام استكشاف المؤهلات والخبرة والخلفية التى يتمتع بها الشخص، وعادة ما يطلب من الشخص تحديد نوع المنظمة والموقع ونوع العمل الذى يبحث عنه. ومن الممكن أن يتم الاستعانة بالمعلومات التى تم الحصول عليها فى كتابة نبذة عن الشخص المتقدم للعمل.

تعد المشكلة الأساسية المصاحبة لاستخدام شبكة الانترنت فى الاستقطاب هى أن سهولة الاتصال عبر الشبكة يشجع ذوى الكفاءات المنخفضة و الأشخاص من مناطق جغرافية متباعدة لا تتفق وطبيعة الوظيفة على التقدم لشغل الوظيفة. عموما فان أغلب المنظمات تستخدم

حاسباتها الآلية فى تقييم وتنقية السير الذاتية المقدمة لشغل الوظائف بها.

استخدمت شركة بوينج شبكة الانترنت بنجاح عندما أرادت استقطاب 13000 موظف بشكل سريع، فاعتمد على موقعها على الانترنت واستقبلت 200 سيرة ذاتية أول شهر و19000 سيرة ذاتية خلال الثلاث شهور ثم ارتفع الرقم حتى وصل 50000 بعد ستة شهور

6- التقدم مباشرة للمنظمة بطلبات العمل:

يعتبر من أرخص المصادر التى تعتمد عليها المنظمة فى الحصول على احتياجاتها من العمالة المطلوبة، ويتم ذلك عن طريق تقديم طلبات إلى أصحاب العمل من الراغبين فى الالتحاق بإحدى الوظائف دون الإعلان السابق عنها، وتستخدم المنظمات هذا المصدر فى حالة شغل الوظائف الكتابية والأعمال اليدوية. و تكون المنظمات هنا فى مركز أفضل للمساومة حيث يحضر طالب العمل بنفسه وبالتالى يمكن أن يقبل الوظيفة بأى شروط تمليها عليه المنظمة نظراً لحاجته الملحة للعمل.

والجدير بالذكر أنه يمكن للمنظمة الاعتماد على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية فى آن واحد. وكذلك هناك العديد من العوامل التى يتوقف بناء عليها اعتماد المنظمة على المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للاستقطاب ومنها:

* نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها.

* مدى السرعة المطلوبة لشغل الوظائف.

* إمكانية توافر الخبرات المطلوبة فى سوق العمل.

* فلسفة ورغبات الإدارة العليا للمنظمة.

4-5وسائل الترغيب التنظيمى Organizational inducements:

يهدف الاستقطاب إلى جذب عدد كبير من الأفراد المؤهلين وذوى الكفاءات العالية لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة فى المنظمة. وقد أدى ارتفاع معدلات ترك العمل بالنسبة لبعض الوظائف إلى حدوث مشاكل فى المنظمة، وبالتالى أصبح لزاما على المنظمات البحث عن الإغراءات الكافية لجذب وتعيين العاملين بها، وظهرت مفردات لغوية جديدة فى عمليات الاستقطاب تبيح وتدعم عمليات اغراء العاملين وجذبهم من المنظمات الأخرى للعمل لدينا وتعتبرها صراعا مشروعا يطلق عليه " اللعبة العادلة".

ويعرف الترغيب التنظيمى فى كل السمات والمزايا الايجابية التى تقدمها المنظمة لجذب عدد أكبر من الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة بالمنظمة. وتتمثل هذه الوسائل فى الآتى:

1- مستوى الأجر:

الأجر هو المصدر الأساسى لدخل الفرد، ولذلك فإن المتقدم لشغل وظيفة معينة غالباً ما يقارن بين الدخل المعروض عليه من وظيفة معينة وبقية الأجور التى يمكن أن يحصل عليها من وظائف أخرى، ويعتبر الأجر من أهم عناصر تفضيل الوظائف فى الحالات التى يكون أمام الفرد فرصة للاختيار من بين عدة وظائف. أما فى الحالات التى لا

تتاح للفرد فيها فرصة الإختيار من بين عدة وظائف فإنه غالباً ما يقبل وظيفة بأجر منخفض نسبياً حتى يضمن الوفاء بحاجاته الأساسية.

ونظراً لأن مستوى الأجر يعتبر أحد أهم الخصائص الوظيفية، فإن بعض المنظمات تطبق سياسة الأجور التنافسية، وطبقاً لهذه السياسة، فإن أجور المنظمة تكون أعلى من معدلات الأجور السائدة فى السوق، ويتيح تطبيق هذه السياسة للمنظمة فرص استقطاب أفضل عناصر متاحة فى قوة العمل فى السوق، ويمكن أيضاً للمنظمة استخدام هذه السياسة لتشجيع الأفراد على قبول بعض الوظائف التى تفتقد إلى بعض المميزات، ومن أمثلة ذلك الأجور المرتفعة التى تدفعها شركات البترول للعاملين فى حقول البترول (فى الصحراء أو البحار)، أو الأجور التى تدفعها بعض الشركات للعاملين فى الفترات الليلية، أو فى ظروف عمل غير مريحة، أو وظائف خطرة.

2- التحدى والمسئولية:

تمثل الوظيفة مجالاً قوياً لاختبار قدرات الفرد الشخصية ورغبته فى القيام بأداء وظائف غير روتينية تتميز بالتحدى والمسئولية، وتزداد أهمية عنصر التحدى والمسئولية فى الحالات التى يكون فيها الفرد مؤهلاً تأهيلاً علمياً وعملياً مناسباً، وأحياناً قد يضحى الفرد بوظيفة روتينية ذات عائد مادى مرتفع، مقابل أن يشغل وظيفة ذات عائد مادى أقل لكنها أكثر تحدياً وغير روتينية.

3- الأمن الوظيفى:

فـى ظـل المتغيـرات البيئيـة الحديثـة، واتجـاه معظـم المنظمـات نحـو تطبيـق اسـتراتيجيات "الـتقلص التنظيمـى"، باتـت حاجـة الفـرد إلـى اختيـار وظيفـة تتميـز بالأمـان والاسـتقرار ضـرورة ملحـة، ولعـل هـذا مـا يفسـر رغبـة العديـد مـن الخـريجين فـى الالتحـاق بالعمـل الحكومـى الـذى يتمتـع بدرجـة عاليـة مـن الاسـتقرار والأمـان بـرغم انخفـاض الرواتـب. ويؤكـد ذلـك رغبـة الكثيـر فـى التمسـك بالمثـل القائـل "إن فاتـك الميـرى، أتمـرغ فـى ترابـه". ومـن جانـب آخـر فـإن الأمـن الـوظيفى يمكـن أن يـؤثر علـى إنتاجيـة الفـرد وانتمائـه للمنظمة بشكل مباشر.

4- فرص الترقى:

يهـتم معظـم الأفـراد المتقـدمين لشـغل الوظـائف بمـدى تـوافر فـرص للترقـى الـوظيفى فـى المسـتقبل، وتـزداد أهميـة هـذه الخاصـية الوظيفيـة بالنسـبة للأفـراد شـاغلى الوظـائف الإداريـة والمهنيـة، وفـى الحـالات التـى يكتشـف فيهـا الفـرد أن احتمـالات الترقـى والنمـو داخـل المنظمـة محـدودة، فإنـه غالبـاً مـا يبـدأ فـى البحـث عـن وظيفـة أخـرى يمكـن أن تحقـق لـه طموحاته الوظيفية.

5- الموقع الجغرافى:

يـؤثر الموقـع الجغرافـى للمنظمـة علـى قـرار الفـرد بالتقـدم لشـغل الوظيفـة أو عـدم تقدمـه، إن قـرب أو بعـد مكـان العمـل عـن موقـع الشـخص المتقـدم لشـغل الوظيفـة يمكـن أن يكـون العنصـر الحاسـم فـى الحـالات التـى يكـون للفـرد فيهـا التزامـات أسـرية معينـة (مثـل رعايـة كبـار الأفـراد فـى الأسـرة أو

رعايــة الأطفــال)، أو فــى الحــالات التــى يكــون فيهــا المتقــدم لشــغل الوظيفــة مــن النســاء، ولــذلك تحــرص العديــد مــن المنظمــات علــى تــوفير وســائل انتقال مناسبة إذا كان موقعها الجغرافى بعيداً عن أماكن إقامة العاملين.

6-المزايا الوظيفية:

تمثــل المزايــا الوظيفيــة مصــدراً هامــاً مــن مصــادر المقارنــة بــين الوظــائف المتاحــة، وإلــى جانــب ذلــك تمثــل تلــك المزايــا مصــدراً هامــاً مــن مصــادر التكــاليف التــى يمكــن أن تتحملهــا المنظمــة بغــرض اجتــذاب أفضــل المرشــحين لشــغل الوظيفــة، ومــن أمثلــة تلــك المزايــا الوظيفيــة الســيارة والمكاتب الفاخرة وأماكن انتظار السيارات والعلاج المجانى والمصيف.

7- السمعة التنظيمية أو الانطباع الذهنى عن المنظمة:

هنــاك العديــد مــن العوامــل التــى تــؤثر فــى ســمعة المنظمــة وتعتبــر عــاملا مــؤثرا فــى عمليــة الجــذب للكفــاءات لشــغل الوظــائف الشــاغرة. وتشــتمل علــى طريقــة معاملــة الأفــراد، جــودة العمــل والمشــاركة فــى المســئولية الاجتماعية، وكذلك طريقة انهاء عقد العمل.

4-6 من يقوم بعملية الاستقطاب داخل المنظمة ؟

فــى حالــة المنظمــة صــغيرة الحجــم يقــوم بهــذه العمليــة المــديرون التنفيــذيون بأنفســهم أو بالاشــتراك مــع مــدير المــوارد البشــرية وكــذلك مــن الممكــن أن تســتند عمليــة الاســتقطاب إلــى أحــد المكاتــب الاستشــارية المتخصصــة فــى جذب العمالة.

فــى حالــة المنظمــة كبيــرة الحجــم تقــوم بإنشــاء وحــدات متخصصــة لإدارة الموارد البشرية ومن هذه الوحدات ما يسمى بمكتب التوظيف حيث يكون هذا المكتب هو المسئول عن وظيفة الاستقطاب.

ان تحقيــق التعــاون والانســجام بــين المــديرين التنفيــذيين ومــديرى المــوارد البشــرية أمــر فــى غايــة الأهميــة لتحقيــق النجــاح فــى اســتقطاب الكفــاءات البشرية الملائمـة للعمـل ، ويجـب أن يكـون مـدير المـوارد البشـرية ملمـا بكـل تفاصـيل العمـل ومـا يتطلبـه مـن مهـارات، والتغييـرات التـى تطـرأ علـى هـذه المهارات نتيجة التطور فى طرق وأدوات العمل.

تهــدف المنظمــات إلــى تحقيــق الاســتقطاب الفعــال ولــيس فقــط مجــرد الاستقطاب، إن مـدى حـرص المنظمـة علـى اتبـاع الاجـراءات السـليمة عنـد القيــام بعمليــة الاســتقطاب لــه أثــر كبيــر علــى مســتويات أداء المرشــحين لشــغل الوظيفــة، فقــد أشــارت نتــائج احــدى الدراســات أن المرشــحين لشــغل الوظــائف أشــاروا أن ســبب اختيــارهم للعمــل كــان طبيعــة الوظيفــة ذاتهــا ، بينـا أشـار عـدد آخـر مـنهم أن سـبب قبـولهم للعمـل كـان الانطبـاع الايجـابى الــذى تركــه القــائمون علــى عمليــة الاســتقطاب لــديهم. تشــير نتــائج هــذه الدراســة إلــى ضــرورة العنايــة باختيــار وتــدريب الأشــخاص مــن المــوارد البشرية الذين يقومون بعمليات الاستقطاب.

4-7ملخص الفصل

1- يعتبر استقطاب الأفراد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك لوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب وكذلك هناك علاقة بين تحليل العمل وبين تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار.

2- استعرض الفصل لأهمية الاستقطاب وفوائده على مستوى المنظمات وذلك لشغل الوظائف الشاغرة بالأفراد المناسبين.

3- تم توضيح المصادر المتاحة أمام الشركة وهما الاستقطاب الداخلى وكذلك الاستقطاب الخارجى ثم توضيح مزايا وعيوب كل مصدر من المصادر المتاحة وكذلك الأساليب المختلفة المتاحة لكل مصدر من مصادر الاستقطاب.

4- الأساليب المتاحة أمام الشركة فى الاستقطاب الداخلى تتمثل فى الترقية، النقل، الاعلان الداخلى، مخزون المهارات وأخيراً الزملاء فى العمل، أما أساليب الاستقطاب الخارجى فتتمثل فى الإعلان، مكاتب التوظيف، المدارس والجامعات، الانترنت، مستشارو البحث عن الموظفين التنفيذيين، الطلبات الخاصة من الراغبين فى العمل.

5- وأخيراً ... تم التعرض إلى وسائل الترغيب التنظيمى بهدف جذب عدد كبير من الأفراد المؤهلين وذوى الكفاءات العالية لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة ومنها مستوى الأجور التنافسى، التحدى المسئولية، الأمن الوظيفى، فرص الترقية، الموقع الجغرافى، المزايا الوظيفية وأخيراً السمعة التنظيمية.

الفصل الخامس
الاختيار والتعيين

محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

1- المقدمة

2- تعريف عملية الاختيار.

3- أهمية الاختيار.

4- قرارات الاختيار.

5- مراحل عملية الاختيار.

6- العائد والتكاليف للاستقطاب والاختيار.

الفصل الخامس

الاختيار والتعيين

Selection and Placement

5-1 المقدمة

تتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية العاملة فيها، وبالتالى أصبح لزاما على المنظمات الاهتمام باختيار مواردها البشرية على أسس علمية وموضوعية تضمن تحقيق وضع الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة لقدراته وامكانياته.

وتعتبر سياسة الاختيار احدى السياسات الهامة المؤثرة التى تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية فى المنظمة. ويرتبط نجاح عملية الاختيار بنجاح ادارة الموارد البشرية فى جذب العناصر البشرية الملائمة بالعدد والنوعية المطلوبين و فى الوقت المناسب (وظيفة الاستقطاب)، وبالتالى فان نجاح عملية الاستقطاب يسهل القيام بعملية الاختيار.

5-2 تعريف عملية الاختيار:

تعتبر وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعى لوظيفة الاستقطاب فبعد تحديد المنظمة لمصادر الاستقطاب يأتى دور إدارة الموارد البشرية لاختيار الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة له. وبالتالى فإن مفهوم عملية الاختيار يشير إلى "انتقاء أنسب العناصر

من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة فى المنظمة باستخدام أدوات اختيار متكاملة".

5-3- أهمية عملية الاختيار:

فى هذا الجزء نحاول أن نجيب على التساؤل التالى لماذا يجب الحرص عند تنفيذ عمليات الاختيار ؟ ويمكن أن نجيب على هذا التساؤل من خلال النقاط التالية:

1- تمثل عملية الاختيار والتعيين النقطة التى تتحول عندها أهداف وخطط الموارد البشرية إلى قرارات تنفيذية تؤثر على أداء المنظمة فى المستقبل. ولا يعد نجاح إدارة الموارد البشرية فى وضع توصيف جيد وتخطيط واستقطاب جيدين ضمانة للحصول على ما تحتاجه من الموارد البشرية الملائمة .

2- تزداد أهمية التدقيق فى عملية الاختيار عندما تزداد صعوبة التخلص من العمالة غير المرغوب فيها والتى تم اختيارها نتيجة الخطأ فى عملية الاختيار، ويكون من الصعب رفع مستوى قدراتها عن طريق التدريب .

3- يؤدى عدم اتباع سياسة سليمة لاختيار العنصر البشرى إلى انخفاض فعالية المنظمة التى ترتبط بأداء مواردها البشرية ذات المهارات المرتفعة. لذلك يجب الحرص عند الاختيار للتمييز بين أصحاب المهارات المرتفعة وغيرهم من المتقدمين لشغل الوظيفة.

4- أن توظيف عامل واحد يكلف المنظمة مبالغ طائلة ما بين أجور وتدريب وبالتالى يعتبر نشاط الاختيار هو نشاط مكلف جداً للمنظمة وتشمل التكاليف التى تتحملها المنظمة عند الاختيار الخاطىء:

أ- تكلفة البحث عن واستقطاب قوى عاملة جديدة.

ب- تكاليف إجراء الاختبارات بين المتقدمين الجدد.

ج- تكاليف الإجراءات اللازمة لإنهاء خدمة العاملين الحاليين.

د- الأثر المعنوى السلبى على جماعة العمل والذى قد ينتج عن انهاء خدمة زملائهم أو عن عدم الاستقرار فى القوى العامل فى حالة الاستغناء عنهم. أو تحملهم أعباء عمل اضافية فى حالة الاحتفاظ بهم.

5-4- بدائل قرارات عملية الاختيار:

تتراوح بدائل قرارات الاختيار بين ثلاثة احتمالات هى :

أ- أن يتم اتخاذ قرار صحيح:

يتصف قرار الاختيار بأنه صحيح إذا قام مدير الموارد البشرية بقبول شخص ويثبت بعد ذلك بأنه ناجح فعلاً فى الوظيفة، بمعنى نجاح إدارة الموارد البشرية فى قرارها بقبول المرشح . وأيضا يكون القرار صحيحا إذا تم رفض مرشح ويثبت بعد ذلك بأنه غير ملائم للوظيفة. فى الحالتين يكون مدير الموارد البشرية قد نجح فى التنبؤ بالأداء المستقبلى للمتقدم للوظيفة، ولذلك يوصف القرار بأنه قرارصحيح.

ب- قرار خاطىء من النوع A:

عندما يتم رفض مرشح ويثبت بعد ذلك نجاحه فى الوظائف وبالتالى ترتفع هنا تكاليف الاختيار.

ج- قرار خاطىء من النوع B:

عندما يتم قبول مرشح ويثبت بعد ذلك عدم نجاحه فى الوظائف وبالتالى ترتفع هنا تكاليف التدريب لهذا الفرد.

لاحظ أن

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تقليل احتمال فى النوع A والنوع B وفى نفس الوقت زيادة احتمال اتخاذ القرارات السليمة.

5-5- مراحل عملية الاختيار:

تمر عملية اختيار الموارد البشرية بمجموعة متتالية من المراحل، وإذا لم يستوف المتقدم للوظيفة متطلبات أى مرحلة يتم رفض التعيين، أما إذا اجتاز المتقدم هذه المرحلة ينتقل مباشرة إلى المرحلة التالية لها. والشكل التالى يوضح مراحل عملية الاختيار.

شكل رقم (1/5) مراحل تنفيذ عملية الاختيار



المرحلة الأولى: استقبال طلب التوظيف:

يعد طلب التوظيف أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عن الفرد المتقدم لشغل الوظيفة المعلن عنها. ويعرف نموذج التوظف بأنه" نموذج يملؤه المتقدم لشغل الوظيفة يوضح فيه خصائصه الشخصية

والاجتماعيـة وخبراتـه السـابقة". وعلـى الـرغم مـن الاتفـاق حـول الحاجـة إلـى نمـوذج التوظـف كأحـد اسـاليب الاختيـار، إلا أن هنـاك تباينـا فـى الـرأى حـول نوعيـة البيانـات التـى مـن المفتـرض أن يشـملها النمـوذج. لـذلك مـن الشـائع أن يشـمل نمـوذج التوظـف بيانـات مثـل المـؤهلات العلميـة والسـن والنـوع والحالـة الاجتماعيـة والبـرامج التدريبيـة والخبـرات الاداريـة أو الفنيـة والحالـة الصـحية ، وفـى بعـض الأحيـان بيانـات جسـمانية مثـل الـوزن والطـول والهوايـات والأنشـطة الاجتماعيـة. وترجـع أهميـة اسـتخدام الأسـلوب العلمـى فـى تحديـد ماهيـة المعلومـات المطلوبـة فـى طلبـات التوظيـف إلـى عدة أسباب هى :

1- ضـمان تـوفير معلومـات شـاملة وموضـوعية عـن المتقـدم تسـهم فـى تقيـيم خصائصـه ، لـذلك يجـب مراعـاة أن تكـون البيانـات المطلوبـة فـى نمـوذج التوظـف تـرتبط بالقـدرة علـى التنبـوء باحتمـال تحقيـق النجـاح فـى أداء الوظيفة.

2- سـهولة اسـتبعاد المتقـدمين غيـر المناسـبين والـذين لا تتـوفر فـيهم شـروط شغل الوظيفة، مما يوفر الوقت والجهد المبذول فى عملية الاختيار.

3- تعتبـر طلبـات التوظـف أساسـا للملفـات الوظيفيـة للمرشـحين الـذين يجتازوا الاختبارات لشغل الوظيفة.

ويعـرض الجـدول التـالى مميزات وعيـوب الاسـتعانة بطلبـات التوظـف فـى عمليات الاختيار.

جدول (5-1) مميزات وعيوب طلبات التوظيف

	المميزات		العيوب
1	يمكن ترتيب المعلومات بما يسهل عملية المقارنة بين المرشحين للوظيفة.	1	أحيانا يجب إعداد طلبات توظيف مختلفة للوظائف المختلفة.
2	تتمكن المنظمة من الحصول على المعلومات التى ترغب فى الحصول عليها عن المرشح.	2	عند الاستعانة بطلبات التوظيف، فإنه يوجد هناك فرصة أقل للمرشحين كى يتمكنوا من إظهار مواهبهم الابداعية.
3	من الممكن أن يتم الاستعانة بالطلب كأساس للحديث أثناء المقابلة الشخصية.	3	فى بعض الأحيان لا تكون المساحة المطروحة لتدوين المعلومات كافية ولا يكون هناك بد من ارفاق بعض الصفحات الاضافية.
4	من الممكن أن يمثل طلب التوظف جزءاً من الملف الوظيفى الخاص بالمرشح .	4	ينتج عن استخدام طلبات التوظيف تعطيل بعض الأشخاص.
5	سهولة تسجيل المعلومات على الكمبيوتر مما يسهل الرجوع إليها أى وقت.	5	من الممكن أن تتسبب بعض الطلبات ذات التصميم السيء فى بعض المشاكل والمصاعب نتيجة عدم ملائمة المعلومات لتحديد مدى ملائمة الشخص للوظيفة
6	ينتج عن الاستعانة بطلب التوظيف تقليل فرص حدوث أى نوع من الظلم أو التمييز		

الخطوة الثانية: المقابلات التمهيدية:

تتمثل المقابلة التمهيدية التى يتم من خلالها اختيار الموظفين فى نوع من المحادثة بين المتقدم للعمل وصاحب العمل فى المنظمات الصغيرة أو الموارد البشرية فى المنظمات الأكبر، ويتم تصميم المقابلة التمهيدية بهدف تحديد مدى تناسب المتقدم لشغل العمل مع الوظيفة المرجو تعيين أحد الأشخاص بها، والمقابلة التمهيدية عبارة عن تبادل

الطرفين للمعلومات بغية مساعدة الشخص الذى يعقد المقابلة فى تكوين رأى عن المرشح ومساعدة المرشح فى تكوين رأى عن المنظمة.

وتتمثل أهداف المقابلة التمهيدية فى عملية الاختيار فى هدفين أساسيين:

1- تقييم مدى ملائمة الشخص المتقدم للوظيفة عن طريق سؤاله عن عدد من الموضوعات مثل المؤهلات العلمية والخبرات السابقة والاتجاهات الشخصية ، بالاضافة إلى ملاحظة سلوك المتقدم للوظيفة والجوانب الشخصية، واستكمال بعض المعلومات غير الواضحة فى طلب التوظيف.

2- تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات المهمة مثل طبيعة العمل، ومستوى الأجور، والمكافآت، وفرص الترقية المتاحة فى المستقبل، تساعد هذه البيانات المتقدم للوظيفة على تحديد اذا كان من مصلحته قبول أو رفض الوظيفة من ناحية ، ومن ناحية أخرى تعزز صورة المنظمة وسمعتها فى المجتمع وعلاقاتها مع القوى العاملة المرتقبة.

الخطوة الثالثة: الاختبارات

تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية ضمن خطوات الاختيار وتلجأ المنظمات إليها وذلك للمفاضلة بين المتقدمين الذين تبين خلال الخطوتين السابقتين صلاحيتهم لشغل الوظائف الشاغرة المعلن عنها.

وتستخدم الاختبارات فى مجال ادارة الموارد البشرية فى قرارات الاختيار والرقية والنقل والتدريب ، والهدف منها فى كل الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات شغل الوظيفة.

والمفترض من الاختبارات أن تفتح باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بما يضمن اختيار أفضل المتقدمين ، إلا أنه فى بعض الأحيان قد يحوط بها بعض الشبهات تنصب أساساً على استخدامها كوسيلة للتحيز لبعض الأشخاص وتفضيلهم على غيرهم. ونعرض فيما يلى الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال الاختبارات، الفروض التى تقوم عليها الاختبارات وكذلك أنواعها وكيفية الاختيار الأفضل من بينها وأخيراً شروط الاختبار الجيد.

أولاً: الأهداف التى تسعى الشركة لتحقيقها من الاختبارات تسعى إدارة الموارد البشرية من إجراء الاختبارات إلى ما يلى:

1- اختبار الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة وضمان وضع الشخص المناسب فى الوظيفة المناسبة.

2- الوقوف على المهارات الفردية والتى يتميز بها الأفراد لتوظيفها واستثمارها فى الأعمال التى تتناسب معهم لضمان الاستثمار الأمثل لهذه الكفاءات والمهارات.

3- تحديد الأفراد الذين يصلحون للعمل ولكن يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم عن طريق التدريب.

4- الكشف عن الكفاءات التى ستصلح لشغل المناصب القيادية فى المستقبل.

5- التقليل من التحيزات التى يمكن أن تحدث من جانب الأشخاص القائمين بالاختيار.

ثانياً: الفروض التى يقوم عليها الاختبار:

1- الاختبارات هى جزء من عملية الاختيار وبالتالى لا يمكن أن يعتمد عليها بمفردها فى عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظيفة.

3- تحاول الاختبارات التنبؤ بأداء الفرد فى الوظيفة وبالتالى فهى لا تقطع بما إذا كان سيؤدى هذه الأعمال على الوجه المطلوب أم لا. فالاختبارات أكثر قدرة على كشف حالات الفشل منها على كشف حالات النجاح ، الأمر الذى يجعل منها أداة يمكن اللجوء إليها عندما يكون المطلوب تصفية عدد ضخم من المتقدمين للوظيفة والابقاء والابقاء فقط على أكثر المتقدمين احتمالا للنجاح فى أداء الوظيفة.

4- تفترض هذه الاختبارات أن هناك اختلافات بين المتقدمين فى قدراتهم واستعداداتهم لأداء أنواع معينة من الأعمال، وبالتالى تكشف نتائج الاختبارات عن مدى ملائمة الفرد للوظيفة.

5- توجد درجة ارتباط مقبولة بين توافر القدرات والمهارات فى الفرد وبين احتمال تحقيق النجاح فى أداء الوظيفة ، لذلك تسعى الاختبارات إلى قياس درجة توافر صفات معينة فى كل من المتقدمين.

5- لا تجوز المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظيفة على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في الاختبارات، ذلك أن الاختبارات لم تصل إلى حد الدقة الذى يمكن معه القول وبشكل قاطع أن من حصل على درجة A أفضل ممن حصل على **B** ، وبالتالى يجب استخدام نتائج الاختبارات كمؤشرات وليس كمعايير يلزم اتباعها.

ثالثاً: أنواع الاختبارات:

تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية تستخدمها المنظمات للحكم على المتقدمين وتلعب هذه الاختبارات دوراً هام فى التنبؤ بأداء الفرد فى الوظيفة مستقبلاً ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها. وهناك العديد من الاختبارات التى تستخدمها المنظمة وتهدف هذه الاختبارات إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية وقد تكون هذه الاختبارات شفوية أو كتابية وقد تكون فى بعض الأحيان محاكاة لواقع الوظيفة. وفيما يلى استعراض أنواع هذه الاختبارات والغرض من كل نوع منهم على النحو التالى:

1- اختبارات الأداء أو الإنجاز.

2- اختبارات الذكاء.

3- اختبارات القدرات والاستعدادات.

4- الاختبارات الشخصية.

5- اختبارات الميول.

1- اختبارات الأداء أو الإنجاز:

يتطلب فى هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة، أداء الأعمال التى سيكلف بها عند شغل الوظيفة. مثل أن يطلب من المتقدم لوظيفة كاتب على الكمبيوتر Typing أن يكتب عدد من الصفحات ثم نحسب المدة التى تم من خلالها كتابة الصفحات وكذلك عدد الأخطاء التى أرتكبها، أو إعطاء عامل الصيانة آلة متوقفة ويطلب منه معرفة سبب العطل وكذلك إصلاحه، أو نطلب من السكرتارية كتابة خطاب إدارى

للـرد علـى أى جهـة ونقـيس سـرعتها فـى الكتابـة والدقـة. ومـن السـهل استخدام اختبـارات الأداء فـى المهـن الحرفيـة والفنيـة لكـن الأمـر غيـر ذلـك بالنسـبة للأعمـال الإداريـة فيكـون فـى هـذه الحالـة الأمـر صـعب جـداً. وبالتـالى تصـلح هـذه الاختبـارات فـى الوظـائف التـى توجـد بهـا معـايير ماديـة لقياس كيفية أداء الأعمال بها.

مزايا إختبارات الأداء:

1- لا مجال للفرد أن يزور اجاباته أو أن يعطى اجابات خادعة.

2- لا تخترق هذه الاختبارات خصوصية الفرد مثل الاختبارات الشخصية والنفسية.

3- يمكن قياس نتائج هذه الاختبارات بشكل دقيق وواقعى.

2- اختبارات الذكاء

الغـرض مـن هـذا الاختبـار هـو التعـرف علـى طريقـة تفكيـر المرشـحين لشـغل الوظـائف المعلـن عنهـا وطريقـة تصـرفهم وقـوة ملاحظـاتهم وسـرعة البديهـة لـديهم ودرجـة اسـتيعابهم للمعلومـات وقـدراتهم الذهنيـة فـى مواجهـة المشكلات والتحديات. ومثـل كـل الصـفات الانسـانية، هنـاك اخـتلاف كبيـر فـى درجـة الـذكاء بـين فـرد وآخـر، وكـذلك تتطلـب كـل وظيفـة أو عمـل درجـة خاصـة مـن الـذكاء، فكلمـا ارتفـع مسـتوى الوظيفـة فـى الهيكـل التنظيمـى كلمـا زادت أهميـة القـدرات والمهـارات الذهنيـة ودرجـة الـذكاء المطلوبة. ولكن يعاب على هذه الاختبارات ما يلى:

1- هنـاك اخـتلاف بـين البـاحثين علـى مفهـوم الـذكاء وبالتـالى حـول العناصـر الواجـب قياسـها فهـل يقـاس الـذكاء بالقـدرة علـى التعبيـر عـن الأفكار، أم تفسير الظواهر أم قوة الذاكرة أم سرعة البديهة ؟

2- الانتقاد الثانى لاختبارات الذكاء أن هذه الاختبارات لا تقيس بعض الخصائص التنظيمية الهامة مثل درجة الولاء للمنظمة أو القدرة على قيادة الأخرين أو التعاون أو الطموح .

3- أن النتيجة السيئة للفرد المتقدم لا تعنى عدم ذكاء الفرد فقد يرجع ذلك إلى الاضطراب الذهنى أو العصبى وقت انعقاد الاختبار.

3- اختبارات القدرات والاستعداد

يشير مفهوم الاستعداد إلى قدرة الفرد على تعلم مهارات جديدة والاستفادة من المواقف التى يتعرض لها. ومن الأمثلة على هذه القدرات:

* القدرات الذهنية.
* القدرات اللفظية.
* القدرة الحسابية.
* القدرة اللغوية.
* القدرة الكتابية.

4- الاختبارات الشخصية:

قد لا تعطى اختبارات الذكاء والقدرات مؤشر كافى على مدى نجاح الفرد فى العمل مستقبلاً ومن ثم فإن استخدام مؤشرات شخصية إلى جانب المؤشرات السابقة قد يضيف إلى دقة التوقعات المستقبلية عن أداء الفرد الوظيفى. تتمثل الشخصية فى اندماج كل سمات الشخص فى منظومة فريدة تحدد محاولات الفرد التكيف مع البيئة المحيطة به والتى تتغير باستمرار. ومن أكبر مشاكل اختبارات الشخصية هو تحديد مالذى يتم قياسه بالضبط خلال هذه الاختبارات ؟ فهناك العديد من الاختبارات

مثل اختبار السمات أو الصفات أو الاهتمامات أو القيم الخاصة بالفرد وهناك اختبارات أخرى تركز على السلوك فى العمل. والهدف من هذه الاختبارات هو اكتشاف مواطن القوة والضعف فى شخصية المتقدمين لشغل الوظيفة، والكشف عن الجوانب الايجابية والسلبية السلوكية لديهم. وكذلك تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى توافر خصائص معينة وأبعاد محددة فى الشخصية للفرد المتقدم للوظيفة مثل الاعتماد على النفس ،الاتزان النفسى، حب القيادة، التكيف الاجتماعى، تحكم العاطفة فى تصرفاته. وقد أثبتت اختبارات الشخصية نجاحا فى مجال الاختيار خاصة اذا تم دمجها مع اختبارات أخرى. وتواجه الاختبارات الشخصية بعض الصعوبات عند القيام بإجراءها منها:

1- الصفات الشخصية هى صفات غير ملموسة وبالتالى يصعب قياسها بدقة.

2- صعوبة معرفة نوع الشخصية اللازمة لكل عمل وكل مهنة.

5- اختبارات الميول للعمل

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس رغبة وميل المتقدم للوظيفة المرشح إليها . وتهدف هذه الاختبارات للتأكد من أن ميول الفرد للعمل بوظيفة معينة ترتبط ارتباط وثيق بقدرته على النجاح فى هذا العمل ويؤدى إلى ارتياح نفسى للفرد وبالتالى زيادة فرص استمراره فى العمل وبالتالى ينخفض معدل دوران العمل.

مراكز التقييم كآلية للاختبار والاختيار Assessment Centers:

تقوم فكرة مراكز التقييم على أساس اتاحة الفرصة للمتقدمين للوظائف الإدارية فى قضاء يومين أو ثلاثة أيام فى إطار برنامج مكثف لأداء بعض الوظائف أو مواجهة بعض المواقف الإدارية مماثلة لواقع العمل تحت أنظار متخصصين.

من خصائص مراكز التقييم ما يلى:

* لا يشترط وجود مبنى خاص بها ويمكن تجهيز حجرة اجتماعات فى المنظمة لهذا الغرض.

* يستلزم حد أدنى من المتقدمين يقدر بستة أشخاص مثلاً.

* غالباً ما يكون المسئولين على إجراء الاختبارات المشرفين والمديرين.

* أن الهدف من عملية التقييم هو قياس قدرة الفرد على أداء الوظيفة سواء كان ذلك فى التعيين لأول مرة أو الترقية إلى مركز وظيفى أعلى.

ومن أهم الأساليب الاختبار المستخدمة فى مثل هذه المراكز ما يلى:

*** تمرين البريد الوارد:**

يعطى للمتقدم هنا مجموعة من التقارير، والمذكرات، والخطابات وبعض المواد الأخرى المتعلقة بطبيعة العمل المتقدم له، ويطلب بعد ذلك من المتقدم أن يوضح طبيعة الإجراءات التى سيتخذها حيال ما سبق فى شكل أعداد الخطابات، أو ملاحظات، أو إعداد جداول اجتماعات ويقوم الخبير المختص بتقويم انجازات الفرد فى هذا المجال.

*** المناقشات الجماعية الحرة:**

وتقدم للمجموعة المتقدمة للوظيفة أو الوظائف مشكلة معينة أو سؤال معين ويطلب منهم الوصول إلى قرار حيالها، ويقوم الخبير

المختص بمراقبة المجموعة والوصول إلى تقييم حول المهارات المختلفة لكل فرد سواء فى طريقة عرض الآراء، أو مدى تقبل الآخرين لأفكاره ومداولته، ومدى قدرته فى التأثير عليهم، وقدرة كل منهم على القيادة.

*** أسلوب المباريات:**

تقوم فكرة لعب الأدوار على أساس عرض حالة إدارية ويطلب من المجموعة تقسيم نفسها إلى مجموعتين أو أكثر كل منها تمثل منظمة تتنافس فيما بينها فى السوق وعلى كل مجموعة أن تتخذ قرارات تمثل فعل أو رد فعل فى مجالات مختلفة مثل، نوع المنتج، الاعلانات والترويج، أو كمية المخزون، وبطبيعة الحال فإن المجموعات وهى تقوم بهذه الأدوار تقوم فى نفس الوقت بمهارات متعددة فى مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه. وتظهر المهارات الشخصية بشكل بارز للمجموعات ولكل فرد فى المجموعة.

*** المحاضرات الفردية:**

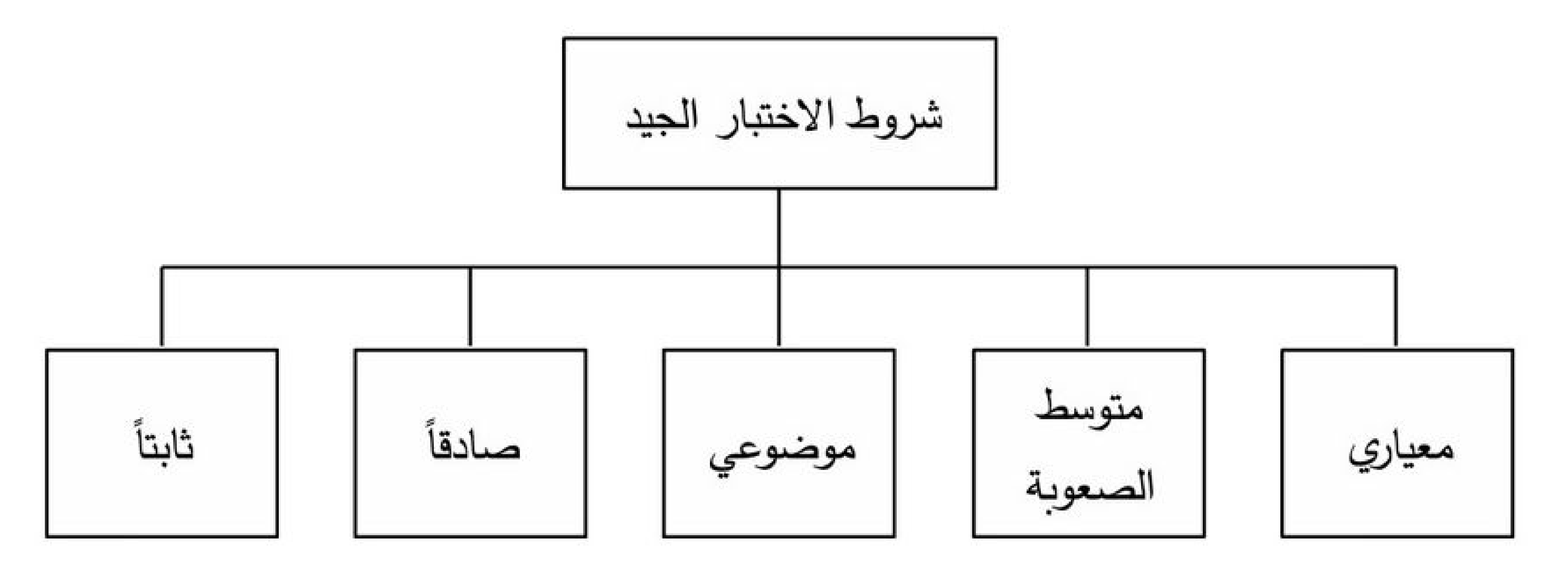
يطلب من المتقدم هنا بعد أن يحدد له موضوع للحديث أن يقدم محاضرة فى الموضوع المختار. ويقوم الخبير بقياس قدره الفرد على ايصال افكاره ومداولاته وكذلك قدرته فى اقناع الآخرين بموضوع المحاضرة.

*** الاختبارات الموضوعية:**

وهى عبارة عن مجموعة من الاختبارات التى ذكرت سابقاً مثل اختبارات الذكاء، والشخصية، والمعرفة .

رابعا: شروط الاختبار الجيد:

هناك مجموعة من الشروط التى يجب توافرها فى الاختبار الجيد حتى يمكن الاعتماد عليه وهى أن يكون الاختبار معيارى، متوسط الصعوبة، صادقاً، وأخيراً ثابتاً كما يوضحه الشكل التالى:



شكل رقم (2/5) يوضح شروط الاختبار الجيد

1- أن يكون معيارى (Standardized):

بمعنى اتاحة فرص متساوية لجميع الأفراد فى أداء الاختبار بكفاءة. وتخضع نتائج جميع المتقدمين لمعايير واحدة فى الحكم، أى أن يطبق الاختبار على نفس الأفراد من نفس الظروف مثال إذا قمنا باختبار ذكاء فيجب أن يخضع لهذا الاختبار الأفراد من نفس العمر. بحيث لا تعطى الأطفال اختبار الذكاء الخاص بالكبار فقط ففى هذه الحالة يكون الاختبار غير معيارى.

2- أن يكون متوسط الصعوبة:

يجب أن يكون الاختبار متوسط الصعوبة فلا يكون سهلاً للغاية ولا صعباً للغاية ويمكن التأكد من ملائمة مستوى صعوبة الاختبار بتجربته على عينه من الأفراد ولكن يشترط أن تمثل هذه العينة المجموعة التى سيطبق عليها الاختبار.

3- أن يكون الاختبار موضوعى (Objective):

يكون الاختبار موضوعى أى تكون الأسئلة واضحة ولا يوجد مجال للبس سواء فى ذهن الشخص محل الاختبار أو فى ذهن المصحح.

4- أن يكون الاختبار صادقاً (Valid):

نقصد بالصدق ماذا يقيس هذا الاختبار؟ بمعنى أن الاختبار يقيس فعلا الخاصية موضوع الاختبار وليس أى خاصية أخرى. وبالتالى يجب أن يكون الاختبار له علاقة وطيدة بالوظيفة بمعنى إذا كان بصدد قياس قدره الطالب على تحصيل إحدى المواد الدراسية يكون الاختبار صادق إذا كان قادر على قياس هذه القدرة.

كيف يمكن تقييم مصداقية الاختبار؟

الاختبارات هى أداة تتنبأ بأداء الأفراد محل الاختبار، فالطلاب الذين يحققون درجات عالية فى الاختبار يجب أن يكونوا على هذا القدر من المستوى فى الكلية، وكذلك فى حالة اختبار الميكانيكيين، فان الميكانيكيين الذين يظهروا مستوى مرتفع من المهارة فى إختبار المهارات الميكانيكية، يجب أن يكونوا كذلك فى وظائفهم.

ولكى يكون اختيار الاختبار نافعاً فإن المسئول يجب أن يكون متأكداً من أن الدرجات فى مثل هذا الاختبار سوف تنبئ عن مستوى الأداء فى الوظيفة، وبعبارة أخرى فإنك يجب أن تقيم الاختبار قبل استعماله بالتأكد

مـن أن درجـات الاختبـار هـى مرشـدة لمعيـار أداءالوظيفـة. وهـذه العمليـة تتطلـب خبـرة مـن قسـم المـوارد البشـرية و الإدارة المباشـرة حيـث يـتم وضـع توصـيف للوظيفـة ومتطلباتهـا حتـى يمكـن تحديـد مسـتوى المهـارات والقـدرات الــلازم توافرهــا فــى شــاغل الوظيفــة، وكــذلك مســتويات الأداء المتوقعــة. وتتكون عملية التقييم من أربع خطوات يوضحها الشكل التالى:

الخطوة الأولى: تحليل الوظيفة:

وذلك بكتابة وصف للوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة والمهارات التى يجب أن تتوافر فيه حتى يمكن تحقيق النجاح فى أداء الوظيفة. وبعض المستخدمين يرتكبون خطا فى اختيار أمور ثانوية وتجاهل معايير الأداء الهامة.

الخطوة الثانية: اختيار الاختبارات:

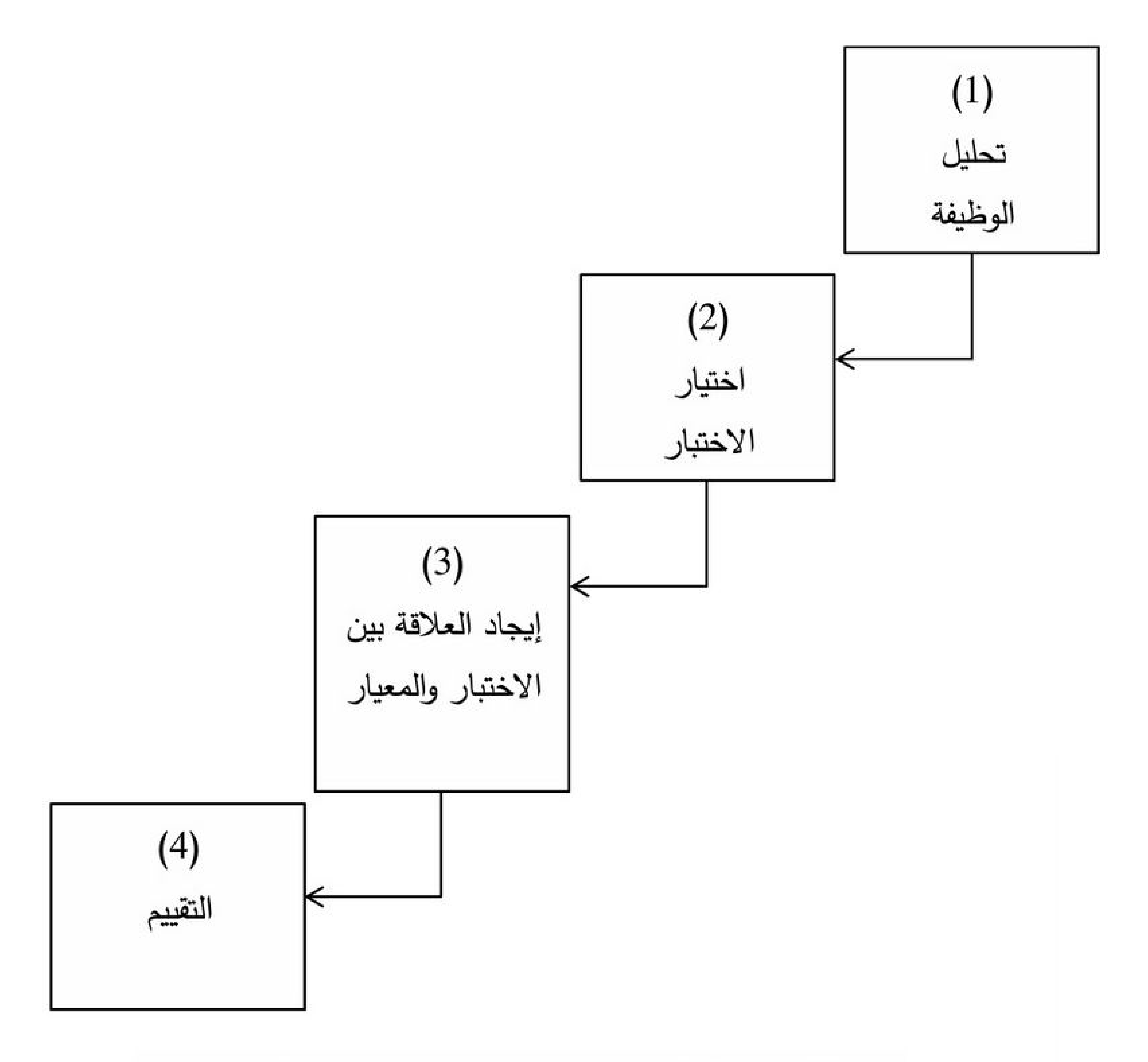
بنــاءا علــى التحليــل الــوظيفى فــى الخطــوة الأولــى يــتم اختيــار الاختبـار التـى يقـيس النجـاح فـى أداء الوظيفـة. وهـذا الاختبـار يكـون مبنـى علـى الخبـرة وتوقعـات الإدارة ويمكـن اسـتخدام أكثـر مـن اختبـار معـا فـى نفس الوقت بهدف قياس العديد من القدرات والاستعدادات.

الخطــوة الثالثـــة: اجــراء الاختبــار وايجــاد العلاقــة بــين نتــائج الاختبــار ومستوى الأداء.

تقـوم المنظمـة فـى هـذه الخطـوة بتقـديم الاختبـار للأفـراد، ويكـون أمـام المنظمة بديلين:

أ- تطبيـق هـذا الاختبـار علـى الأفـراد الحـاليين العـاملين بالمنظمـة وبعـد الحصـول علـى نتـائج الاختبـار تقـوم بمقارنـة هـذه النتـائج مـع سـجلات الأداء للعـاملين الموجـودة بالمنظمـة وبالتـالى نقـوم بحسـاب العلاقـة بـين الاختبار ومعايير الأداء وذلك يسمى الصدق المتزامن.

ب- تطبيق هذا الاختبار على الأفراد المتقدمين للوظيفة وبعد ذلك تعيينهم وقياس أدائهم ولمدة 6 شهور مثلاً وبعد ذلك ايجاد العلاقة بين نتيجة الاختبار وبين معايير الأداء الخاصة بهم وذلك يسمى الصدق التنبؤى.



شكل رقم (3/5) يوضح خطوات تقييم مصداقية الاختبار

الخطوة الرابعة: التقييم:

وهنـا تقـوم المنظمـة باتخـاذ القـرار المناسـب والمترتـب علـى الخطـوات السـابقة ففهـى هـذه الخطـوة إمـا أن تكـون المنظمـة قـد وصـلت إلـى قناعـة تامـة بصـدق الاختبـار أو تقـرر المنظمـة تغييـر الاختبـار، وفـى هـذه الحالـة تعاد الخطوات مرة أخرى.

5- أن يكون الاختبار ثابت Reliability:

يكون الاختبار ثابت إذا قدم الاختبار نفسه أو اختبار مماثل على نفس الأفراد فى أوقات مختلفة فإنه سيعطى تقريباً نفس النتائج .

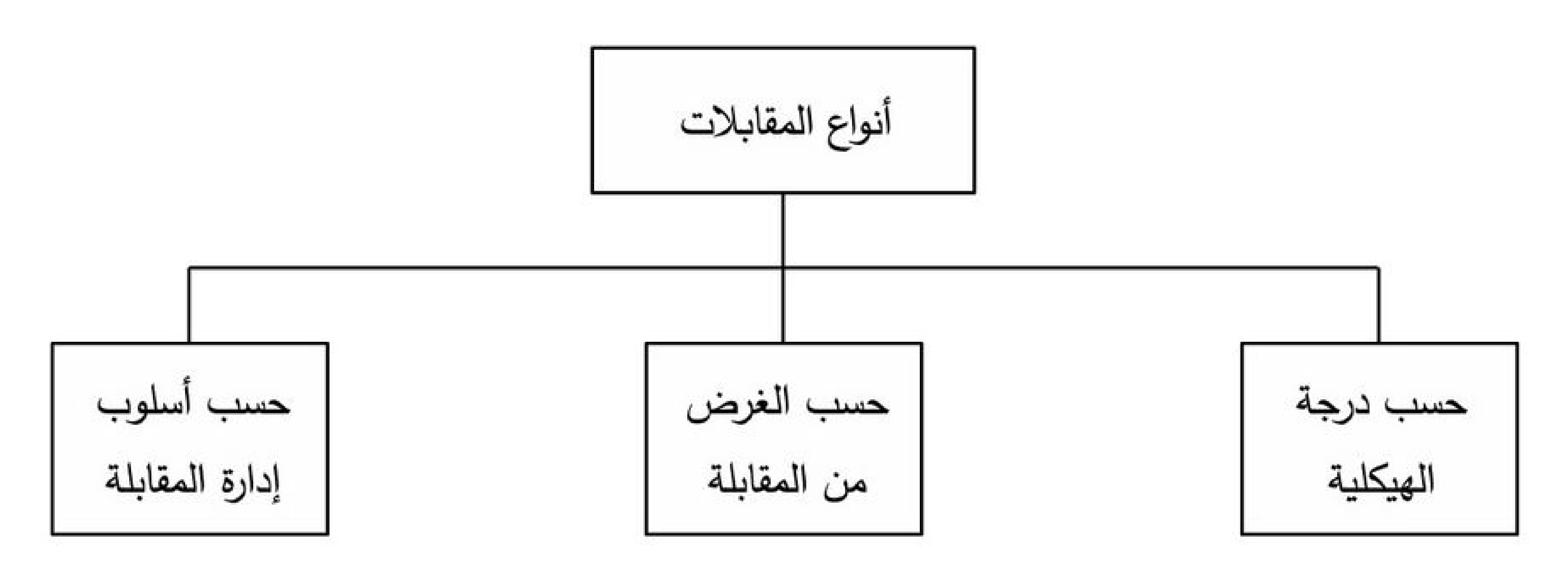
ويلاحظ أن توافر شرط الصدق فى الاختباريعني بالضرورة توافر شرط الثبات – لكن العكس غير صحيح ، فقد يؤدى الاختبار إلى الحصول على نتائج متماثلة فى حالة إعادة تطبيقه، ولكنه مازال يقيس صفة أخرى غير صفة البحث.

الخطوة الخامسة: المقابلات الشخصية:

تعـد المقـابلات واحـدة مـن العديـد مـن اجـراءات الاختبـار ولكنهـا مـن أهـم هـذه الاجـراءات لاختبـار الأفـراد، بـل ومـن أكثـر تلـك الإجـراءات اسـتخداماً للحكـم علـى كفـاءة المتقـدمين لشـغل الوظـائف بالمنظمـة والـذى يـدل علـى ذلـك أن هنـاك نسـبة مرتفعـة مـن المنظمـات تبلـغ 70% تسـتخدم الأنـواع المختلفة من مقابلات التوظف فى التقييم.

1- أنواع المقابلات:

هنـاك العديـد مـن أنـواع المقـابلات يمكـن تصـنيفها علـى 3 أسـس مختلفة يظهرها الشكل التالى شكل رقم (5-4).



شكل رقم (4/5) أسس تصنيف المقابلات

أولاً: تصنيف المقابلات حسب درجة الهيكلية:

يمكن تصنيف المقابلات حسب درجة الهيكلية إلى نوعين:

أ- مقابلات هيكلية:

فـى المقابلـة الهيكليـة يـتم وضـع قائمـة بالأسـئلة المـراد توجيههـا إلـى راغبـى التوظـف وكـذلك قائمـة بالاجابـات المتوقعـة لكـل سـؤال ويطلـق علـى هـذه المقـابلات المقـابلات الهيكليـة أو المقننـة أو الموجهـه. ويلتـزم المقابـل بمجموعة من الأسئلة يوجهها لمن يقابله.

- مميزات المقابلات الهيكلية:

من أكبر مميزات المقابلات الهيكلية توجيه نفس الأسئلة لنفس الأفراد مما يجعل هناك ثبات فى المعايير المستخدمة للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة ونقلل من احتمالية التحيز من قبل القائم بالمقابلة.

- عيوب المقابلة الهيكلية:

توتر الشخص المتقدم للوظيفة والناتج من أن أى اجابة له يقوم الشخص القائم بالمقابلة بتسجيلها.

- متى تستخدم المقابلة الهيكلية؟

يمكن استخدامها إذا كان عدد المتقدمين للوظيفة كبير.

وفى الواقع لا تلتزم جميع المقابلات الموجهة بوضح قائمة من الاجابات المتوقعة من طلاب الوظيفة. ولا توجد قائمة موحدة تستخدمها كل الشركات ولكن هناك إطار عام أو دليل للمقابلات الموجهة يوضحها الجدول التالى:

جدول رقم (5 – 2) دليل للمقابلات الهيكلية

بيانات خاصة بالوظيفة:

* الاسم ....* الوظيفة المراد شغلها ....

* ما هى الواجبات التى تعتقد أن تشملها الوظيفة؟ ....

* لماذا ترغب فى شغل هذه الوظيفة؟ ....

* ما هو الراتب الذى ترغب الحصول عليه؟ ....

* ما الذى تعرفه عن شركتنا ؟ ....

* لماذا ترغب فى العمل لدينا ؟ ....

بيانات عن الوضع الوظيفى لطالب الوظيفة

* هل تعمل حالياً؟ ( ) نعم ( ) لا، إذا كانت الإجابة بـ "لا" فما هى المدة التى قضيتها بدون عمل

....

* لماذا لم تعمل خلال الفترة الماضية؟ ....

* إذا كنت تعمل بالفعل، فما هو سبب تقدمك لشغل هذه الوظيفة ؟ ....

* متى سوف تكون جاهز لبدء العمل معنا؟ ....

الخبرات الوظيفية

* المنظمات التى عملت لديها حالياً وسابقاً .... عنوانها ....

* تواريخ العمل: من .... إلى ....

* الوظيفة التى كنت تعمل بها ....

* ما هى واجباتك الوظيفية التى كلفت بها حينئذ؟ ....

* هل شغلت نفس الوظيفة على مدار عملك بتلك المنظمة؟ ( ) نعم ( ) لا، إذا كانت الإجابة ب "لا" ما هى الوظائف المختلفة التى شغلتها لدى هذه المنظمة؟ وما هى المدة التى قضيتها بكل وظيفة؟ وما هى الواجبات التى كلفت بها فى كل منها؟

....

* ما هى بداية الراتب الذى كنت تحصل عليه؟ .... وما هو دخلك الآن؟

.... ملاحظات ....

....

* اسم اخر مشرف عليك ....

* ما هو أكثر شيء رغبك فى هذه الوظيفة؟ ....

* لماذا فكرت فى ترك عملك السابق؟ ....

* ولماذا فى هذا الوقت بالذات؟ ....

* **ملاحظات المقابل:** ....

....

* ماذا كنت تعمل قبل الالتحاق بأخر وظيفة؟ ....

* أين كنت تعمل؟ ....

المنصب الوظيفى .... المسمى الوظيفى ....

الواجبات الوظيفية ....

* هل كنت تشغل نفس الوظيفة على مدار فترة عملك لدى هذه المنظمة؟ ( ) نعم ( ) لا، إذا كانت الإجابة بـ "لا" ماهى الوظائف الأخرى التى شغلتها؟ ومتى التحقت بها؟ وما هى واجبات كل منها؟ ....

....

* ما هو بداية الراتب الذى كنت تحصل عليه؟ ....

وما هو الراتب النهائى الذى حصلت عليه؟ ....

* اسم اخر مشرف عليك؟ ....

* هل يمكننا الاتصال بهذه المنظمة؟ ( ) نعم ( )لا.

* ما هو أفضل شىء كنت تحبه فى هذه الوظيفة؟ ....

* ما هو أقل شىء كنت تحبه فى هذه الوظيفة؟ ....

* لماذا تركت العمل بتلك الوظيفة؟ ....

* هل ترغب فى العمل لدى تلك المنظمة مرة أخرى؟ ....

ملاحظات المقابل: ....

....

* ماذا كنت تعمل قبيل العمل لدى هذه المنظمة ....

* ما هى الوظائف أو الخبرات الأخرى التى حصلت عليها؟ وما هى الواجبات العامة الخاصة بكل منها؟

....

....

* هل قضيت فترة بدون توظف خلال الخمس سنوات الأخير؟ ( )نعم ( ) لا، وما هى الجهود التى بذلتها من أجل الحصول على وظيفة؟ ....

....

* ما هى الخبرات والبرامج التدريبية المتوافرة لديك والتى تؤهلك للعمل بالوظيفة المعلن عنها؟

....

المؤهلات العلمية:

* ما هو مستوى التعليم أو التدريب الذى تعتقد أنه سوف يساعدك فى القيام بواجبات الوظيفة التى تقدمت لشغلها؟ ....

أشرح أى من المؤهلات العلمية التى حصلت عليها؟ (يمكن للمقابل أن يحل التدريب الفنى محل المؤهل العلمى فى حالة وجود علاقة ارتباط بينهما) ....

....

الاهتمامات خارج نطاق الوظيفة: Off-Job Activities

* ماذا تفعل فى غير ساعات العمل الرسمية؟ ( ) العمل وقت اضافى ( ) ممارسة الالعاب الرياضية ( ) اشاهد الرياضات المفضلة ( ) اذهب إلى النادى ( ) أخرى

من فضلك أشرح ذلك ....

أسئلة يوجهها المقابل: Interviewer`s Specific Questions

يمكن للمقابل أن يضيف بعض الأسئلة الخاصة بالوظيفة المراد شغلها، مع ملاحظة ترك مساحات فارغة لتدوين الاجابات. (على المقابل أن يتجنب الأسئلة التى من الممكن أن ينظر إليها على أنها نوع من التمييز فى المقابلة بين طالبى الوظيفة).

....

....

بيانات شخصية: Personal

* هل ترغب فى تغيير محل اقامتك ( ) نعم ( ) لا.

* هل ترغب فى السفر؟ ( ) نعم ( ) لا.

* ما هى أقصى مدة قضيتها أثناء السفر؟ ....

* هل لديك القدرة على العمل وقتاً إضافياً؟ ....

* ماذا تعمل خلال عطلة نهاية الأسبوع؟ ....

التقييم الذاتى: Self Assessment

* ما هى نقاط القوة التى تشعر بتوافرها لديك؟ ....

* ما هى نقاط الضعف التى تشعر بتوافرها لديك؟ ....

على المقابل مقارنة استجابات طالبى الوظيفة بما قدموه من معلومات بطلبات التوظف السابق استيفاؤها، مع مراعاة أبراز أية تناقضات أو اختلافات قد توجد.

....

قبل مغادرة طالبى الوظيفة مكان المقابلة يجب على المقابل أن يزودهم ببعض المعلومات الأساسية عن المنظمة وعن الوظيفة المراد شغلها مثل: مكان العمل، عدد ساعات العمل، الأجر أو الراتب، نوعية المكافآت التى سيحصل عليها، وغيرها من المعلومات التى قد تؤثر على استفادة الفرد من الوظيفة.

تسجيل انطباعات المقابل:

يقوم المقابل بتقييم كل خاصية، من خلال إعطاء رقم (1) للخاصية ذات أعلى درجة، (4) للخاصية ذات أقل درجة، ويتم تسجيل انطباعات المقابل عن الخصائص المختلفة لطالبى الوظيفة من خلال النموذج

الخصائص	1	2	3	4	ملاحظات
الشخصية مثل: * المظهر الشخصى. * الاتزان. * الأسلوب فى الحديث. * درجة التعاون مع المقابل الوظيفة، مثل: * مستوى الخبرة. * المعرفة والإلمام بالوظيفة. * العلاقة بالآخرين. * مستوى الكفاءة.					

هذا ويتم تقييم كل خاصية على أساس أن: الرقم (1) يشير إلى أنها متميزة، و(2) إلى أنها فوق المتوسط ورقم (3) على أساس أنها متوسطة، ورقم (4) غير ملائمة.

ملاحظات المقابل ....

اسم المقابل .... تاريخ المقابلة ....

المصدر: Dessler,G ., P.220

ب- المقابلات غير الهيكلية:

لا يلتزم القائم بالمقابلة بقائمة أسئلة معينة، ولكن يقوم المقابل بتوجيه الأسئلة التى ترد إلى ذهنه دون ترتيب معين ولذلك فإن المقابلة قد تأخذ اتجاهات متعددة وبالتالى فإن راغبى التوظف قد توجه إليهم نفس الأسئلة أو أسئلة مختلفة. يمكن استخدامها فى مقابلة المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا، أو فى حالة الرغبة اعطاء المرشح فرصة التحدث عن نفسه

عيوب المقابلات غير الهيكلية:

- اختلاف المعيار المستخدم للمفاضلة بين نفس الأفراد المتقدمين لنفس الوظيفة.

- قد تأخذ المقابلات اتجاهات مختلفة وقد تبعد عن الاتجاه المرتبط بالوظيفة.

- قد لا يتذكر القائم بالمقابلة جميع الأسئلة التى يجب توجيهها للفرد شاغل الوظيفة.

مميزات المقابلات غير الهيكلية:

تقليل حالة التوتر التى قد يكون فيها الفرد شاغل الوظيفة نتيجة توجيه أسئلة محددة له.

ثانياً: أنواع المقابلات حسب الغرض من إجرائها:

يمكن تصنيف مقابلات التوظف حسب الغرض منها إلى مقابلة الضغوط ومقابلة تقييم الأداء، و يمكن الإشارة إليهما على النحو التالى:

أ- **مقابلة الضغوط:** وهى تعد نوعية خاصة من المقابلات التى تجرى للحكم على كفاءة المتقدمين لشغل وظيفة معينة، وبمقتضى هذه المقابلة يتم توجيه مجموعة من الأمثلة بطريقة استفزازية لطلاب الوظيفة،

وتستهدف مقابلة الضغوط بصفة أساسية الحكم على درجة حساسية طالب الوظيفة والتعرف على مستوى الضغوط لديه. تستخدم هذه المقابلات لقياس ردود فعل الأفراد تجاه مواقف صعبة قد تتشابه مع ظروف العمل الطبيعية خاصة فى الحالات التى تتطلب التعامل مع الجمهور أو حل مشاكل العاملين أو العمل لساعات طويلة.

ب- **مقابلة تقييم الأداء:** والتى يتم إجراؤها عقب تقييم أداء المرؤوس، حيث يتم خلالها إجراء مناقشة بين المشرف والمرؤوس حول التقديرات التى حصل عليها الأخير أثناء تقييم أدائه، وتنتهى هذه المقابلة بمحاولة وضع مجموعة من المقترحات التى تسهم فى الارتقاء بمستويات أداء المرؤوس فى عمله.

ثالثاً: تصنيف المقابلات حسب أسلوب ادارتها:

يمكن تصنيف المقابلات أيضاً حسب أسلوب ادارتها، وهى فى ذلك تنقسم إلى الأنواع التالية:

أ- **المقابلة الفردية One – on – One interview**: وكما يظهر من اسمها أنها تلك المقابلة التى تتم بين مقابل واحد وطالب وظيفة واحد، حيث يقوم المقابل بتوجيه الأسئلة لطالب الوظيفة، ثم تسجيل ملاحظاته عنه. هذا وقد تكون المقابلة الفردية تتابعية فى نفس الوقت بمعنى أن يمر طالب الوظيفة على أكثر من مقابل بشكل متتابع قبل أن يصدر قرار باختياره من عدمه.

1- **المقابلة التتابعية غير الموجهة Unstructured Sequential** حيث ينظر كل مقابل إلى طالب الوظيفة من وجهة نظر معينة ثم يوجه إليه مجموعة من الأسئلة وفى النهاية يكون عنه رأى مستقل خاص.

2- **المقـــابلات التتابعيـــة الموجهـــة Structured Sequential Interview** يقـوم المقابـل بتقيـيم طـلاب الوظيفـة بنـاء علـى نمـوذج تقيـيم ثابـت، ثـم تـتم المقارنـة بـين الـدرجات التـى حصـل عليهـا جميـع الأفـراد لأختيار أفضلهم.

ب- **المقابلـــة الجماعيـــة Panel Interview** ويقصـد بهـا تقيـيم طالـب الوظيفـة مـن قبـل مجموعـة مـن المقـابلين فـى أن واحـد، ولا شـك أن مثـل هـذا النـوع مـن المقـابلات يسمح لكـل مقابـل بفحـص وتحليـل اجابـات طـلاب الوظيفــة. الأمــر الــذى يمكــن مــن التحليــل العميــق لاســتجابات طـــلاب الوظيفـة قـد ينظـرون إلـى المقـابلات الجماعيـة علـى أنهـا تولـد لـديهم مسـتوى عــال مــن الضــغوط ممــا يـؤثر علــى درجــة اســتجابتهم لهــا، هــذا ويــزداد مســتوى الضــغوط لــدى طــلاب الوظيفــة فــى ظــل المقــابلات كثيــرة العــدد والتـى تتضـمن مقابلـة العديـد مـن طـلاب الوظيفـة Mass In-Interview مـن قبـل العديـد مـن المقـابلين فـى آن واحـد، حيـث تقـدم جماعـة المقـابلين مشـكلة معينـة يـراد حلهـا، وتنتظـر لتـرى مـن الـذي سـوف يأخـذ زمـام المبـادرة ليقدم حل لتلك المشكلة.

2- بعض المشكلات المرتبطة بالمقابلات

يصــعب عمليــا أن يكــون حكــم القــائم بالمقابلــة علــى الأشــخاص المتقــدمين للوظيفـة دقيقـا تمامـا حيـث مـن المتوقـع أن يشـوب هـذا الحكـم بعـض نـواحى القصــور بســبب أخطــاء الادراك والتحيــز وفيمــا يلــى بعــض الأخطــاء التـــى يمكن أن يقع فيها المقابل وتؤثر على حكمه على المتقدمين للوظيفة:

1- خطأ الانطباع الأول:

يؤثر الانطباع الأول الذى يأخذه المقابل فى الدقائق الأولى للمقابلة عن المتقدم للوظيفة فى دقة التقييم، ويؤدى إلى تجاهل صفات أخرى هامة. فاذا كان الانطباع الأول الذى تكون لدى القائم بالمقابلة عن المتقدم بأنه كسول ومنخفض الأداء فان هذا الانطباع سيستمر طوال المقابلة، حتى لو كانت المؤشرات تدل على غير ذلك.

2- خطأ التعميم:

يحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقابل لصفة واحدة من الصفات التى يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة (سواء مرغوبة أو غير مرغوبة) أن تكون هى أساس الحكم على كل صفات الفرد. فمثلا قد يقيم الشخص المهندم على أنه ذكى وطموح ويمكن الاعتماد عليه، والعكس ، فان الشخص غير المهندم هو كسول وغير قادر على أداء الوظيفة.

3- التحيز :

يميل القائم بالمقابلة إلى التحيز للمتقدمين الذين يشبهونه ، وقد يكون التشابه فى القيم أو العادات أو السن ، النوع، الجنسية، الخبرة. هنا يكون القائم بالمقابلة أكثرميلا وثقة فى هؤلاء المتقدمين الذين يشتركون معه فى بعض الصفات ،مما يؤثر فى تقييمه لهم.

3- كيفية الاستفادة من المقابلات؟

تمثل عملية تحقيق الاستفادة من إجراء المقابلات اشكالية لجميع المنظمات التى تعتمد عليها كإجراء من إجراءات الاختيار، حيث يرى الباحثون الأوائل أن مقابلات الاختبار تعد أقل صلاحية ومصداقية فى الحكم على كفاءة المتقدمين لشغل وظيفة معينة، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت عكس ذلك، حيث اتضح أن المقابلة تعد من أقوى

المؤشـرات الدالــة علــى مسـتوى الأداء المسـتقبلى للفـرد فــى وظيفتــه إذا مــا قورنـت بغيرهـا مـن وسـائل الاختيـار الأخـرى، وبصـفة خاصـة المقـابلات الموجهــة والتــى اشــارت نتــائج الدراســات إلــى أن مثــل هــذا النــوع مــن المقــابلات يفــوق فــى صــلاحيته ومصــداقيته المقــابلات غيــر الموجهــة بمقدار الضعف.

وبمعنــى آخــر، يتمثــل العنصــر الحــاكم للاسـتفادة مـن المقــابلات فــى الأسـلوب الـذى تـدار مـن خلالـه والـذى يشـمل الدرجـة التـى عنـدها يـتم هيكلـة الأسـئلة التـى تحويهـا لـذلك هنـاك عـدد مـن الإرشـادات التـى يسـتطيع القـائم بالمقابلة بالرجوع إليها لنجاح إدارة المقابلة على النحو التالى:

أ- ارشادات قبل عقد المقابلة الشخصية:

1- يجـب عليـك أن تضـمن تقـديم بعـض المعلومـات المختصـرة للمرشـحين للعمل عن المنظمة والوظيفة .

2- الاعـداد للمقابلـة عـن طريـق قـراءة طلبـات العمـل المتعلقـة بالوظيفـة كمـا يجـب أن يكـون متاحـاً لـديك كـل المعلومـات الضـرورية والتـى تشـتمل علـى وصف الوظيفة ومواصفات الأفراد.

3- ترتيـب موقـع جيـد لاجـراء المقابلــة و الحـرص علــى ألا يــتم مقاطعــة المقابلة.

4- ضــمان تخصـيص وقــت كــاف للمقــابلات مــع الأشــخاص المتقــدمين للعمـل، كمـا يجـب أن تسـمح ببعض الوقـت للتنـاقش مـع المتقـدمين للعمـل ولأى احتمالات لاستمرار المقابلة أكثر من الوقت المحدد لها.

5- صـياغة بعـض الأسـئلة مقـدماً للتأكـد مـن أنـه قـد تـم تغطيـة كـل النقـاط المهمة.

6- عندما يكن هناك أكثر من شخص قائم على عقد المقابلة الشخصية، يجب تحديد من يرأس المقابلة ومن الذى سيوجه كل نوعية من الأسئلة.

7- ضمان أن كل المشاركين فى اجراء المقابلات قد تلقوا تدريبات فى كيفية القيام بهذه العملية.

ب- ارشادات أثناء المقابلة:

1- حاول أن تلتزم بالجدول الزمنى المخطط للمقابلة من خلال وضع هيكل واضح لسير المقابلة وذلك حتى يكون هناك بداية واضحة معلوم لديك ما ستقوم به فيها وكذا وسط المقابلة ونهايتها.

2- أبدأ أولاً بالترحيب بالمرشح للوظيفة وحاول أن تخفف من وطأة ما يشعر به من توتر. وابدأ بتقديم نفسك أو أى أشخاص أخرين قائمين على عقد المقابلة.

3- حاول أن تطرح أسئلة مفتوحة النهايات وأن تشجع المرشحين على المناقشة – بشكل أساسى الأسئلة التى تبدأ ببعض الكلمات مثل من؟ وماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ولماذا؟ وكيف؟ أو بعض العبارات مثل "هلا أخبرتنا عن رأيك بشأن ..."

4- تأكد من تجنبك الأسئلة التى من الممكن أن يتم تفسيرها على أنها تحمل نوع من التمييز.

5- لا تتردد فى البحث والتدقيق إذا ما كان هناك حاجة إلى ذلك – وذلك لأنه من الأفضل أن تخرج ما يعصف برأسك من شكوك وتحاول التأكد من صحة هذه الشكوك أو من عدم صحتها بدلاً من أن تتسائل بشأن هذ الشكوك فيما بعد .

6- استمع جيداً إلى الإجابات وتذكر أن معظم الحديث يجب أن يقوم به المرشحون للعمل وحاول أن تقرأ ما بين السطور.

7- في نهاية المقابلة، أطلب من المرشحين أن يطرحوا أية أسئلة عن الوظيفة أو المؤسسة. وأخبر المرشحين للعمل عن الوقت الذى سوف تظهر فيه نتيجة هذه المقابلة

ج- ارشادات ما بعد المقابلة:

1- قم بمناقشة وتسجيل ما انتهيت إليه من نتائج.

2- قم باخبار المرشحين بالنتيجة بأسرع ما يمكنك - قد ترغب فى تأجيل اخبار المرشح الاحتياطى للعمل حتى تتأكد ما إذا كان المرشح الأساسى سيقبل العمل معك أم لا، ولكن ينبغى ألا تؤجل ذلك أكثر من اللازم.

3- قم بالتفاوض بشأن المرتب وشروط العمل مع المرشح الذى تخطى المقابلة بنجاح ثم قم بإعداد عقد عمل.

4- قم بمباشرة بحث متابعة من خلال المقابلة أو الاستعانة بعملية إدارة الأداء فى المنظمة حتى تتأكد من مدى دقة توقعات الاختيار.

الخطوة الخامسة: التأكد من المصادر المرجعية:

فى ضوء نتائج الاختبارات السابقة والمقابلات الشخصية تقوم الإدارة بوضع قائمة بالمرشحين للوظائف. وقد تقوم الإدارة أولاً بالتحقق من صحة البيانات التى أعطاها المتقدم اعتماداً على أصحاب الأعمال الذى عمل معهم الشخص أو اصدقائه أو اساتذته بحكم اتصالهم الطويل به، ويكون رأيهم كبير القيمة إذا لم يكن فيه تحيز وكذلك قد تفضل إدارة

المنظمة الاتصال رأساً بالمنظمة التى كان يعمل بها المتقدم من قبل. وقد تسفر عمليات التحرى والاستعلام عن استبعاد بعض المتقدمين، وقد يوضع بعضهم فى قائمة الانتظار، انتظاراً لمزيد من البيانات أو المعلومات عنهم. وتقوم المنظمة بهذه الخطوة فى بعض الوظائف كالمديرين والمشرفين وبعض الوظائف التخصصية الهامة، ولكى تكون المعلومات التى تم الحصول عليها ذات فائدة هناك بعض الأمور التى يجب توافرها فى المصادر المرجعية مثل: المعرفة التامة بالمتقدم ومستوى أدائه حتى يمكن تقييمه، القيام بالتقييم بحيدة وكفاءة، أن يكون المرجع موثوقا به.

ضوء كل ما سبق، وبعد أخذ رأى المدير أو المشرف المختص (مثل مدير إدارة التسويق فى حالة التعيين فى وظائف لإدارة التسويق) تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعيين تمهيداً لإصدار قرار التعيين ولكن يتوقف قرار التعيين على خطوة أخيرة وهى الكشف الطبى.

الخطوة السادسة: الكشف الطبى:

يمثل الكشف الطبى الاختبار الأخير الذى يجب على طالب الوظيفة اجتيازه حتى يتم تعيينه بصفة نهائية، لأن عملية وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب تتطلب أيضاً معلومات عن حالته الصحية وهذه المعلومات لا يمكن أن نحصل عليها إلا عن طريق الكشف الطبى على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة. ويساعد الكشف الطبى على الكشف عن قدرة المرشح على أداء العمل، منع انتشار الأمراض المعدية، توثيق أى اصابات أو أمراض لمنع أى ادعاءات بالاصابة فى العمل . وقد تضمن نتائج الكشف الطبى سلامة المرشح فى الوقت

الحالى ولكنها لا تستطيع التنبوء بظهور أى أمراض مستقبلا. وتختلف أهمية الكشف الطبى باختلاف الوظائف ودرجة تأثرها بكفاءة الحالة الصحية والبدنية للمرشح.

الخطوة السابعة: اصدار قرار التعيين:

تعتبر عملية اصدار قرار التعيين من القرارات الهامة التى تعتمد علي مدى توافر المعلومات والبيانات الكافية عن المرشحين. وتختلف سلطة اصدار قرارالتعيين باختلاف حجم المنظمة، والمستوى الوظيفى للوظيفة، قد يصدر قرار التعيين من صاحب العمل فى المنظمات لصغيرة الحجم ، أو تقوم ادارة الموارد البشرية بكل الخطوات ويقوم مدير الادارة التنفيذية التى توجد بها الوظيفة الشاغرة باتخاذ قرار التعيين. وأحيانا يشارك الزملاء فى عملية الاختيارفى حالة تشكيل فرق العمل أو اختيار المديرين فى تشكيل مجالس الادارة العليا.

5-6 العائد والتكاليف للاستقطاب والاختيار

هناك بعض المؤشرات التى يمكن للمنظمة استخدامها كنسب ومؤشرات للحكم على كفاءة وتكاليف الاستقطاب والاختيار يوضحها المثال التالى:

مثال: بفرض توافرت لديك البيانات التالية عن شركة النور الصناعية:

تكلفة الاعلان عن الوظائف	1000 جنيه.
تكلفة طلبات التوظف	2000 جنيه.
تكلفة الاختبارات	1000 جنيه.
تكلفة المقابلات	2000 جنيه.
تكلفة الكشف الطبى	2000 جنيه

فـإذا علمـت أن عـدد المتقـدمين للوظيفـة 5000 فـرد وعـدد الأفـراد الـذى تـم تعييـنهم 4000 فـرد وعـدد الأفـراد المعينـين والـذين اسـتمروا بعـد سـنة مـن التعيين 3000 فرد.

المطلوب:

1- حساب تكلفة استقطاب والاختيار الاجمالية.

2- حساب تكلفة استقطاب واختيار الفرد.

3- تكلفة مقابلة الفرد.

4- تكلفة اختبار الفرد.

5- نسبة الاختيار.

6- كفاءة الاختيار.

الحل:

1- حساب التكاليف الإجمالية للاستقطاب والاختيار

تكلفة الاعلان عن الوظائف	1000
+ تكلفة طلبات التوظف	2000
+ تكلفة الاختبارات	1000
+ تكلفة المقابلة	2000
+ تكلفة الكشف الطبى	2000
مجموع التكاليف	8000 جنيه

2- حساب تكلفة استقطاب واختيار الفرد = $\frac{\text{التكاليف الإجمالية للاستقطاب والاختيار}}{\text{عدد المعينين}}$

= $\frac{\text{8000 جنيه}}{\text{4000 فرد}}$ = 2ج/فرد

3- حساب تكلفة مقابلة الفرد = $\frac{\text{تكلفة المقابلة}}{\text{عدد الأفراد الذى تم مقابلتهم}}$

= $\frac{\text{2000 جنيه}}{\text{5000 فرد}}$ = 0,4

4- حساب تكلفة واختبار الفرد = $\frac{\text{تكلفة الاختبار}}{\text{عدد الأفراد الذى تم اختبارهم}}$

= $\frac{\text{1000 جنيه}}{\text{5000 فرد}}$ = 0,2

5- نسبة الاختيار = $\frac{\text{عدد المتقدمين}}{\text{عدد المعينين}}$

= $\frac{\text{5000 جنيه}}{\text{4000 فرد}} \times 100$

6- كفاءة الاختيار = $\frac{\text{عدد الأفراد الذين استمروا بعد سنة من التعيين}}{\text{عدد المعينين منذ سنة}}$

= $\frac{\text{3000 جنيه}}{\text{4000 فرد}} \times 100$ = 75%

ملخص الفصل

1- استعرض الفصل عملية الاختيار والتعيين وهى الامتداد الطبيعى لوظيفة الاستقطاب فعملية الاختيار تشير إلى انتقاء أفضل العناصر من القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة فى المنظمة وبعد ذلك استعرض الفصل أهمية الاختيار للتعامل مع حالات العجز فى عدد الموارد البشرية وذلك لشغل الوظائف الشاغرة.

2- تم توضيح قرارات الاختيار وهم ثلاث قرارات قد يكون القرار سليم أو قرار خاطىء من النوع A أو قرار خاطىء من النوع B وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تقليل احتمال الوقوع فى القرارات الخاطئة وزيادة احتمال اتخاذ القرارات السليمة.

3- عملية اختيار هى مجموعة من المراحل المتتالية فتبدأ بعملية استقبال طلبات التوظف وثم توضيح مزايا وعيوب طلبات التوظف، وبعد ذلك خطوة المقابلة التمهيدية والتى تهدف إلى التعرف على بعض المعلومات عن المتقدم للوظيفة.

4- تم استعراض خطوة الاختيارات وهى خطوة هامة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف حيث قام الفصل فى البداية باستعراض الأهداف التى تسعى إليها المنظمة من عملية الاختيار وكذلك فروض الاختيار وأنواع الاختيارات المختلفة وهى اختيارات الأداء والانجاز، اختيارات الذكاء، اختيارات القدرات والاستعدادات، والاختبارات الشخصية، واختيارات الميول وأخيراً مراكز التقويم الإدارى.

5- تم استعراض طريقة المفاضلة بين الاختبارات عن طريق حساب معامل الارتباط بين الأداء فى الاختيار (قبل التعيين) وأداء الفرد بعد التعيين وحساب معامل الارتباط ومعرفة اتجاه وقوة الارتباط باستخدام معامل الارتباط سبيرمان.

6- وضح الفصل شروط الاختيار الجيد وهى أن يكون الاختيار معيارى، متوسط الصعوبة، موضوعى، صادقاً وأخيراً ثابتاً وكذلك خطوات وطرق تقييم صدق الاختيار.

7- انتقل الفصل بعد ذلك إلى خطوة هامة وهى المقابلات الشخصية حيث تصف المقابلات حسب درجة الهيكلية (هيكلية أو غير هيكلية) وحسب الغرض من المقابلة (مقابلة الضغوط، مقابلة تقييم الأداء) وحسب أسلوب إدارتها إلى (مقابلة فردية، مقابلة جماعية) وبعد ذلك عرض الفصل إلى مجموعة من الإرشادات التى يجب أخذها فى الاعتبار قبل واثناء وبعد المقابلة.

8- تأتى بعد ذلك الخطوة الخامسة وهى الموافقة على الترشح والكشف الطبى وأخيراً إصدار قرار التعيين والتهيئة المبدئية للعامل وتم توضيح بعض المؤشرات التى يمكن استخدامها من قبل مدير الموارد البشرية لحساب العائد والتكلفة من الاستقطاب والاختيار.

الفصل السادس
تقديم الموظف الجديد للعمل

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

6-1 مقدمة.

6-2 تقديم الموظف الجديد للعمل، المفهوم، الأهداف، المسؤولية.

6-3 تصميم وتنفيذ برنامج لتقديم وإعداد الموظف الجديد.

6-4 التكيف الاجتماعي، المفهوم، المبادئ.

6-5 مراحل التكيف الاجتماعي.

6-6 إرشاد العاملين .

6-7 ملخص الفصل.

الفصل السادس

تقديم الموظف الجديد للعمل

Introducing the New Employee to Work

6-1 مقدمة:

بعد أن تنتهي إدارة الموارد البشرية من اختيار الأفراد الجدد وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم ومهاراتهم. ينبغي عليها أن تهتم بتقديم وإعداد هؤلاء الأفراد للعمل الجديد، حيث سيساهم ذلك في حفز الإمكانات والطاقـات الكامنة لديهم، ويساعد في تحقيق التكيف النفسي والاجتمـاعي والمهني في حياتـهم الوظيفية، وهذا من شأنه يؤدى إلى رفع مستوى أدائهم وبالتالي رفع أداء المنظمة.

ويعتمد تقديم وإعداد الموظف الجديد للعمل على تصميم وتنفيذ برنامج لتأهيل وتهيئة هذا الموظف للعمل بالمنظمة، ويجب ألا يقتصر الأمر على ذلك، بل يجب أيضاً الاهتمام بتوجيهه وإرشاده للعمل المطلوب منه، وتدريبه على كيفية أداء مهامه الجديدة، حيث يعد توجيه وتدريب العاملين وتطويرهم من القضايا التي تهتم بها المنظمة باعتبارها وسيلة فعالة لزيادة قدرة العاملين على العمل بكفاءة أعلى، وتهتم بها أيضاً إدارة الموارد البشرية، باعتبارها تعد من ضمن مسؤولياتها الأساسية في المنظمة.

وسوف يركز هذا الفصل على الجوانب المختلفة بعملية تقديم وإعداد العاملين الجدد، ودور إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، ويتناول الفصل أيضاً عملية التكيف النفسي للعاملين لقبول بيئة العمل الجديدة، وأخيراً، يتناول الفصل عملية توجيه وإرشاد العاملين الجدد والقدامى، حيث يجب ألا تقتصر عملية التوجيه

والإرشاد على العاملين الجدد فقط بل تمتد أيضاً للعاملين القدامى، وسيتم تناول الأنواع المختلفة للتوجيه والإرشاد. أما بالنسبة لعملية تدريب العاملين فسيتم تناولها بشكل مستقل في الفصل السابع.

2-6 تقديم الموظف الجديد:

أ- مفهوم التقديم للعمل:

في الواقع قد يشعر الموظفين الجدد بقلق وتوتر عند بداية التحاقهم بالعمل بالمنظمات، وقد يتساءلون عن كيفية انسجامهم وتكيفهم مع زملائهم الجدد، وللتخفيف من حدة هذا القلق والتوتر يجب أن تهتم المنظمات بتصميم برنامج لتهيئة وإعداد الموظفين الجديد. ويركز هذا البرنامج على تزويد الموظف الجديد بالمعلومات الأساسية عن المنظمة التي سيلتحق بالعمل بها، وغالباً ما تتعلق هذه المعلومات بقواعد وإجراءات العمل، وهذا ما يجعله يبدأ عمله بدون أن يشعر بالاغتراب في بيئة عمله الجديدة.

وقد عرف العديد من الباحثين تقديم الموظف الجديد بأنه "عملية تهيئة وتأهيل العاملين الجدد وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لمساعدتهم على أداء وظائفهم الجديدة بالشكل المطلوب".

وعرف أيضاً بأنه "عملية تستهدف مساعدة الموظف الجديد على التعرف على المنظمة والوظيفة والإدارة أو القسم الذي سينتمي إليه، وتزويده بالمعلومات التي يحتاج إليها في أداء المهام المكلف بها"

ب- أهداف تقديم الموظف الجديد:

وقد تنجح المنظمات التي تتبني برنامج فعال لتقديم العاملين الجدد إلى **تحقيق العديد من الأهداف، منها:**

- الحد من الشعور بالقلق والتوتر والتكيف السريع مع المنظمة وبيئة العمل.

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال ايجاد الألفة والانسجام بين الموظف ووظيفته.
- زيادة انتماء والتزام الموظف الجديد بتحقيق أهداف المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل بها.
- تسهيل عملية التعليم، وخفض تكلفة التدريب والتطوير.
- زيادة مستوى إنتاجية وفعالية الموظف بأقصى سرعة ممكنة.

بينما يحقق هذا البرنامج للموظف الجديد العديد من الفوائد، ومن أهمها:

- يكون مقبولاً من جانب الزملاء في العمل بأقصى سرعة ممكنة.
- يشعر بالراحة والاطمئنان في العمل.
- يسهل من فهمه لطبيعة وأهمية الدور الذي سيقوم به في تحقيق أهداف المنظمة.
- يسهل من اندماجه ضمن فريق عمل المنظمة، وبالتالي تقليل الصراعات بين العاملين الجدد والقدامى.
- اختصار الوقت اللازم للإجابة على أسئلة عديدة تثار في ذهنه.

ج- مسؤولية تقديم الموظف الجديد:

يركز برنامج تهيئة العاملين الجدد على تقديم الموظف الجديد إلى ثلاثة أطراف هي: المنظمة، القسم أو الإدارة التي سوف يعمل بها، الوظيفة التي سيكلف بالقيام بها. **والسؤال الأول الذي يثار هو:** من يتحمل مسؤولية تقديم الموظف الجديد للعمل؟ في الحقيقة، فإن هذه المهمة قد يقوم بها المدير أو الرئيس المباشر للموظف الجديد، أو قد يقوم بها مدير إدارة الموارد البشرية، أو يقوم بها الاثنين معاً.

وفي غالبية المنظمات كبيرة ومتوسطة الحجم تكون مسؤولية تقديم الموظف الجديد مسؤولية مشتركة بين كل من مدير الموارد البشرية والرئيس أو المدير المباشر. ويقوم مدير الموارد البشرية **بتقديم الفرد الجديد للمنظمة** من أجل تعريفه بالجوانب الخاصة بشرح السياسات العامة للمنظمة، وأجور ومزايا العاملين، وقواعد الأمن والسلامة المهنية. بينما يقوم الرئيس أو المدير المباشر **بتقديم الفرد الجديد للإدارة وللوظيفة** من أجل تعريفه بالجوانب المختلفة المتعلقة بكل من القسم أو الإدارة التي سيعمل بها، والوظيفة التي سيكلف بها.

وقد تلجأ أيضاً بعض المنظمات الكبيرة إلى اتباع نظام الرعاية، حيث يتولى أحد الموظفين القدامى رعاية الموظف الجديد ومتابعته لمدة محددة في بداية أيام عمله بهدف حمايته من أي مشاكل في بيئة العمل ومساعدته في تكوين صداقات مع زملائه. أما في المنظمات صغيرة الحجم، فإن مهمة تقديم الفرد الجديد للمنظمة يقوم بها الرئيس أو المدير المباشر فقط.

ومع أن عملية التهيئة للموظف الجديد تختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أن هذا الاختلاف ليس شائعاً. ففي كثير من الحالات قد تبدأ هذه العملية بقيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية باصطحاب الموظف الجديد وتقديمه إلى رئيسه المباشر، الذي يقوم بتعريف هذا الموظف بمكان عمله وتوضيح محتويات العمل له، وكثيراً ما تكون هذه الخطوة هي الأساس الذي يحدد نجاح الموظف أو فشله.

وقد تكون عملية الإعداد والتهيئة للعاملين الجدد عملية رسمية أو غير رسمية. فإذا قررت المنظمة تقديم **برنامج رسمي لتأهيل الموظف الجديد**، فإن

عملية الإعداد والتقديم ستأخذ الطابع الرسمي، وبالتالي فإن المعلومات التي يحصل عليها هذا الموظف عادة ما تتميز بأن تكون رسمية ومخططة ودقيقة وغير مضللة. أما إذا قررت المنظمة عدم تقديم **برنامج رسمي لتأهيل الموظف الجديد**، فإن عملية الإعداد والتقديم ستأخذ الطابع غير الرسمي، وبالتالي فإن المعلومات التي يحصل عليها هذا الموظف عادة ما تتميز بأن تكون غير رسمية وغير مخططة، وغير دقيقة، وقد تكون مضللة، ويقدمها زملاء الموظف الجديد.

ويلاحظ في العديد من المنظمات، أن هذه العملية قد تأخذ الشكل غير الرسمي، حيث يتم تحويل الموظف الجديد إلى الرئيس المباشر والذي يقوم بدوره بتحويله إلى موظف آخر في القسم أو الإدارة والذي يتولى تقديمه إلى الزملاء الآخرين، وتعريفه بأماكن الخدمات، ثم تعريفه بالمكان المخصص له لتأدية عمله.

ما هي المعلومات التي يقدمها برنامج الإعداد والتأهيل للموظف الجديد؟

والسؤال الذي يطرح نفسه ما هي نوعية المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد لتمكينه من التعرف على بيئة عمله الجديدة؟ والإجابة على هذا التساؤل تتطلب التفرقة بين المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد عند تقديمه للمنظمة والمعلومات التي يحصل عليها عند تقديمه للإدارة، وهذا ما يمكن توضيحه في السطور التالية.

بالنسبة للمعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد عند تقديمه للمنظمة، فهي تتمثل في:

1- تقديم نظرة عامة عن المنظمة، مع توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيها.

2- سياسات وإجراءات وقواعد العمل بالمنظمة، نظام التعويضات، الأجازات، والإحالة للمعاش.

3- لوائح وقوانين الأمن والسلامة المهنية، وأساليب منع الحوادث، والتأمين الصحي.

وبالنسبة للمعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد عند تقديمه للإدارة وللوظيفة، فهي تتمثل في:

1- معلومات عن المستوى التنظيمي التابع له القسم أو الإدارة، والعلاقة بين الوظائف في نفس القسم أو مع الأقسام الأخرى.

2- معلومات عن مهامه وواجباته ومسؤولياته الجديدة، وكيفية تنفيذه للتعليمات، والمشاكل الممكن مواجهتها في العمل، وشروط العمل لوقت إضافي.

3- سياسات وإجراءات العمل بالإدارة أو القسم.

4- تقديم الموظف الجديد لزملائه الذي سيعمل معهم، واستقباله والترحيب به.

ويفضل ألا يُعطى العاملين الجدد معلومات كثيرة بطريقة شفهية نتيجة القلق والضغط النفسي الواقع عليهم خلال فترة الإعداد والتأهيل، ولكن من المفضل إعطائهم كتيب مثل دليل العامل الجديد ويحتوي على معلومات تساعده فى التعرف على المنظمة، وعادة ما تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد هذا الكتيب. ويجب التأكد من المعلومات الموجودة به، فلا تكون أكثر أو أقل من اللازم، وأيضاً يجب أن تحوى المعلومات الأساسية عن المنظمة.

ومن ضمن المعلومات التى يحتويها الكتيب ما يلى:

- معلومات عن المنظمة مثل تاريخ تأسيسها، وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، هيكلها التنظيمي، معرفة بالإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- طريقة استخدام ممتلكات المنظمة مثل: التليفون وآلات التصوير.
- الأجور والمكافآت والعلاوات والإستقطاعات.
- الأجازات العادية والمرضية والطارئه وإجراءاتها.
- ملابس العمل، والسلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- إجراءات السلامة المهنية والأمن الصناعي.
- التأمنيات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- قائمة بالأجازات والأعياد والمزايا التي تقدمها المنظمة.
- الترقيات والحوافز.
- أسماء المشرفين والزملاء.
- نسخ من قوائم تقييم الأداء.
- قائمة بأرقام هواتف الشخصيات الهامة فى المنظمة.

6- 3 تصميم وتنفيذ برنامج لتقديم الموظف الجديد:

من المهم أن تقوم المنظمات بتصميم برنامج لإعداد الموظف الجديد، فعملية الإعداد والتهيئة ليست مسألة كتيب جميل عن المنظمة يتم تسليمه للموظف الجديد في يومه الأول. بل لابد أن تُعد إدارة الموارد البشرية نفسها أولاً لمثل هذا البرنامج وتحسن اختيار الشخص أو الأشخاص الذين سيقوموا بعملية التهيئة. ولكي تؤدي هذه العملية نتائجها الإيجابية وتحقق الأهداف المتوقعة منها يجب عدم المغالاة فيها، لذا من المفضل تحديد خطوات معينة يمر بها هذا البرنامج.

وتتمثل خطوات تصميم البرنامج في:

أ- استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل مدير إدارة الموارد البشرية، وتقديمه لرئيسه المباشر، ولزملائه في العمل من أجل التعارف.

ب- تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له وكيفية تزويدها بها، والإجابة على الأسئلة التي يطرحها بخصوص العمل والمنظمة.

ج- تنفيذ ومتابعة برنامج الإعداد والتأهيل.

د- تقييم البرنامج بعد فترة مناسبة من تنفيذه.

سبق تناول استقبال الموظف الجديد والترحيب به، وتم التعرف على المعلومات التي تقدم له، ويتبقى تنفيذ وتقييم ومتابعة برنامج الإعداد والتأهيل، فسيتم تناولها كما يلي: **بالنسبة لتنفيذ برنامج الإعداد والتهيئة**، فقد يعتمد التنفيذ على **الأساس الفردي**، فوفقاً لذلك يتم تقديم برنامج الإعداد إلى كل موظف جديد على حدة، وهذا ما يُشعر الموظف بأن المنظمة توجه له شخصياً هذا البرنامج وتعطيه قدر كبير من الاهتمام، لكن هذا الأساس لا يعطي فرصة للموظف الجديد أن يشارك الموظفين الجدد أوضاعهم الجديدة ومشاكلهم. ومن ثم، فقد تعتمد منظمات أخرى عند تنفيذ هذا البرنامج على **الأساس الجماعي**، خاصة في المنظمات الكبيرة، حيث يكون لديها أعداداً كبيرة من الموظفين الجدد. وبالتالي قد يوفر هذا الأساس الوقت المستغرق لتنفيذ البرنامج مقارنة بتقديمه لكل موظف على حدة، إلا أن الاهتمام بكل موظف يكون أقل حيث يوجه البرنامج إلى عدة أفراد.

أما بالنسبة لتقييم البرنامج، فبعد فترة من تنفيذ البرنامج، يطلب من الموظفين الجدد المشاركين فيه أن يقوموا بتقييم برنامج الإعداد والتهيئة المقدم إليهم من خلال توزيع استمارة استقصاء مصممة لهذا الغرض، كما قد يمكن الاعتماد على عقد جلسات نقاشية بين الأفراد الجدد لتقييم البرنامج. ويهدف هذا التقييم إلى اكتشاف أي نقاط ضعف في البرنامج بهدف تحسينها وإجراء التعديلات المناسبة.

ويمكـن اسـتعراض نمـوذج لهـذه البـرامج يمكـن لإدارة المـوارد البشـرية أن تستخدمها وتكون مرشد لها في التعامل مع العاملين الجدد.

نموذج تقديم الموظف الجديد

الشركة المتحدة_للصناعات الغذائية **نموذج إعداد وتهيئة لموظف جديد** **اسم الموظف........ مسمى الوظيفة......... الإدارة/القسم ....** **الموظف المسؤل عن التوجيه....................... التاريخ:................**	
البند	**الملاحظات**
1- كلمة ترحيب. **2**- شرح دور وأهمية العمل والقسم الذي سيعمل فيه داخل المنظمة. **3**- شرح كيفية يمكنه المساهمة في تحقيق أهداف القسم والمنظمة. **4**- إعطائه معلومات دقيقة عن خصائص العمل الذي سيؤديه. **5**- إعطائه فكرة عن فرص التدريب والتقدم في الوظيفة. **6**- شرح نظام المكافآت والعلاوات. **7**- شرح ظروف العمل من حيث المساعدات وساعات العمل الإضافية وكيفية الدفع. **8**- شرح سياسة الشركة بخصوص مستوى الأداء والغياب والمظهر وأخلاقيات العمل. **9**- تقديمه إلى زملائه والمرؤوسين ممن لهم علاقة مباشرة معهم. **10**- زيارة مكان العمل والأقسام الرئيسية في الشركة وتعريفه على الأجهزة والمعدات التي يستطيع الاستعانة بها. **11**- تدريبه على ممارسة وتنفيذ مهام العمل. **توقيع الرئيس المباشر........ التاريخ ....** **توقيع الموظف الجديد .... التاريخ ....** **توقيع الموظف المسؤول...... التاريخ ....**	

ويجب أن تتميز هذه البرامج بالسمات التالية لضمان نجاحها في تحقيق أهدافها، ومنها:

- تشجيع العاملين الجدد على توجيه الأسئلة ومناقشة أي استفسارات.
- احتواء البرنامج على كل الأبعاد المتعلقة بالوظيفة.
- تجنب إحراج أو نقد أو تقييم أداء الموظف الجديد في الفترات الأولى للعمل.
- تشجيع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الرئيس والزملاء والموظف الجديد.
- احتواء البرنامج على كافة أنواع المساعدة اللازمة لتحقيق التكيف، مثل التزويد بالمعلومات واللقاءات الاجتماعية والبحث عن السكن.
- تزويد العاملين الجدد بمعلومات كافية عن المنظمة، وعملائها، ومنافسيها، وغير ذلك، بما يفيد في تحقيق الفهم لظروف العمل الداخلية والخارجية.

ويلاحظ أن هذا البرنامج قد يقدم مرة واحدة في يوم واحد أو قد يقدم عدة مرات على فترات زمنية متقاربة، وفي حالة تقديم البرنامج **مرة واحدة**، فإنه من الصعب على الموظف الجديد أن يستوعب كل المعلومات التي تقدم له عن المنظمة في برنامج تأهيلي واحد، ولكن من الأفضل، تقديم هذه المعلومات على عدة مرات في **فترات زمنية قصيرة** ويستمر **لعدة أيام**، مما يزيد من احتمال استيعاب المعلومات المقدمة والاحتفاظ بها.

بعد أن تم استعراض بعض الجوانب المتعلقة بتهيئة وإعداد الموظف الجديد، يوجد موضوعين آخرين من المهم استعراضهما، **أحدهما يتعلق** باستقرار الموظف وانسجامه مع زملائه وقيم العمل السائدة بالمنظمة، **ويتعلق الموضوع الثاني** بإرشاد وتوجيه الموظف، وهذا ما سيتم توضيحه في الجزء التالي.

4-6 التكيف الاجتماعي:

أ- مفهوم التكيف الاجتماعي:

كما سبق الإشارة، إن التحاق الموظف بعمل جديد في المنظمة قد يتولد عنه مشاعر التوتر والقلق حول إمكانية النجاح في العمل في ظل نظم عمل جديدة لم يتآلف عليها من قبل. وهنا يقع على المنظمة دور كبير في التخفيف من حدة هذه المشاعر وتأثيراتها السلبية المحتملة، وذلك من خلال استخدام برنامج يعرف بالتكيف والتأقلم الاجتماعي.

ويقصد بالتكيف الاجتماعي "عملية محاولة الأفراد تحقيق التوافق والتأقلم مع قيم ومعايير العمل، وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة، وأعراف العمل السائدة في منظماتهم الجديدة". **كما عرفه البعض بأنه** "العملية التي يتحول من خلالها العاملون الجدد إلى أعضاء فعالين في المنظمة".

فعلى سبيل المثال، عندما يلتحق الفرد بعمل جديد، أو يتم ترقيته إلى وظيفة جديدة، أو نقله إلى وظيفة أخرى، فهو يحاول أن يتكيف مع واقعه الجديد. وحتى يتحقق له النجاح يجب أن يسعى لتحقيق التوافق مع ظروف العمل الجديدة والتي قد تشمل القيام بأنشطة ومهام جديدة، التعامل مع رئيس جديد، التعامل مع مجموعة مختلفة من زملاء العمل، التعرف على معايير جديدة ومختلفة لأداء الوظيفية.

وعلى الرغم من أن عملية التكيف الاجتماعي عملية مستمرة يواجهها الفرد أثناء مساره المهني سواء في تنقلاته داخل المنظمة أو بين المنظمات إلا أنها تزداد أهميتها عندما يلتحق الفرد بالعمل للمرة الأولى وهو ما يسمى بالتحرك الخارجي - الداخلي. أي التحرك من اعتباره شخصاً خارجياً إلى اعتباره شخصاً داخلياً.

ب- المبادئ الأساسية لعملية التكيف الاجتماعي:

حتى يتحقق الفهم الكامل لعملية التكيف الاجتماعي للفرد، ومن ثم إمكانية إدارتها بنجاح، فإنه يجب الإلمام بالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها، **ومن أهم هذه المبادئ:**

*** يؤثر التكيف الاجتماعي على أداء الموظف الجديد:**

فأداء الموظف الجديد في المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على معرفة أساليب وإجراءات العمل، وما يجب عمله أو عدم عمله، وبالتالي فإن فهمه للطريقة الصحيحة لكيفية أداء العمل هو مؤشر جيد على إلمامه بحقيقة الأمور الاجتماعية في المنظمة، وأيضاً مؤشر لمدى فعالية برنامج التكيف الاجتماعي. ومن جهة أخرى، فإن تقييم أداء الفرد يعتمد على مدى انسجامه وتوافقه مع بيئة عمله، حيث يتوقف تقييم الأداء على العديد من الأمور منها مستوى أدائه الفعلي للفرد، علاقته بالزملاء، مدى توفر اتجاهات إيجابية نحو العمل، مدى امتلاكه عادات عمل سيئة.

ولما كانت كل هذه الأمور تختلف في أهميتها من عمل إلى آخر، ومن منظمة لأخرى، وبالتالي فإن وجود برنامج مناسب للتكيف الاجتماعي عامل مهم في تحديد مستويات الأداء الفعلي للفرد، وعلى الكيفية التي يدرك بها الآخرون ذلك.

*** يتأثر استقرار المنظمة بمستوى التكيف الاجتماعي للعاملين:**

استقرار المنظمة سيتأثر هو الآخر بفعالية برنامج التكيف الاجتماعي ومدى نجاحه في الأجل الطويل. فعندما يتزايد التكيف الاجتماعي للأفراد مع المنظمة، سيتزايد شغل الوظائف لسنوات طويلة، وستنخفض معدلات ترك العمل إلى أدنى حد ممكن، وبالتالي فإن ذلك سيوفر للمنظمة حالة من الاستقرار الذي سيؤثر بدوره على ولاء والتزام العاملين بالعمل.

*** يعاني الموظف الجديد من الضغط النفسي:**

من الطبيعي أن يأتي الموظف الجديد إلى العمل وهو يشعر ببعض القلق والضغط النفسي والعزلة بسبب شعوره بعدم استقرار علاقته بالمنظمة أو بالوظيفة أو بالرؤساء أو بالزملاء أو بقواعد العمل الجديدة. فهو غير معروف ولا يعرف الكثير عن الآخرين، ولا يعرف العمل الذي سيؤديه، فبالتأكيد سيكون لديه مدير جديد، وزملاء جدد، ومركز وظيفي جديد، إلى جانب قواعد عمل وتشريعات جديدة. **وتعكس هذه الحالة من التوتر والقلق التي يعيشها الفرد الجديد ملاحظتين هامتين:**

- **الملاحظة الأولى:** إن الموظف الجديد في حاجة ماسة إلى عناية واهتمام خاص من قبل الإدارة أو المدير المباشر من أجل تقليل شعوره بالضغط النفسي. ويتحقق ذلك من خلال تزويده بالمعلومات الكافية عن زملائه وأساليب العمل ومستوى الأداء المطلوب منه، فقد يساهم ذلك في تقليل الغموض وعدم التأكد.

- **الملاحظة الثانية:** من الممكن أن يؤدي توافر مستوى معين من الضغط النفسي والتوتر إلى نتيجة إيجابية، من حيث أنه سيشجع وسيحفز الفرد على سرعة اكتساب وتعلم معايير وضوابط العمل السائدة في المنظمة، والمتعلقة بدوره الجديد في أسرع وقت ممكن.

*** عملية التكيف الاجتماعي لا تحدث في فراغ:**

إن التعلم المصاحب لعملية التكيف الاجتماعي يجب أن يتجاوز ما هو محدد ضمن توقعات المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمدير المباشر للموظف الجديد. ولكي يتحقق ذلك لابد من مراعاة أن التكيف الاجتماعى يتأثر بمدى دقة أو عدم دقة التصرفات والسلوكيات التي يمارسها الزملاء، والإدارة، والعاملين، والعملاء وكافة الأطراف الأخرى التي يتعامل معها الموظف الجديد.

6- 5 مراحل التكيف الاجتماعي:

تمر عملية التكيف الاجتماعي **بثلاث مراحل**: مرحلة التوقع أو ما قبل الوصول، مرحلة المواجهة، مرحلة الاستقرار. تتضمن **المرحلة الأولى** التعلم الذي تحقق للفرد قبل الالتحاق بالعمل بالمنظمة. بينما في **المرحلة الثانية** يتحقق للفرد الفهم الكامل للمنظمة، كما يتعامل مع الاختلافات بين الواقع والتوقعات. **وفي المرحلة الثالثة** يتحقق التأقلم والتكيف النهائي، وهنا تتوافق قدرات الفرد مع دوره الوظيفي، ويتحقق له التكيف مع قيم وعادات وقواعد العمل بالمنظمة.

هذه المراحل الثلاث تؤثر بشكل واضح على أداء الموظف الجديد، ومدى التزامه بأهداف المنظمة، وكذلك مدى ولائه وانتمائه لها ورغبته في الاستمرار في العمل بها.

ويمكن تناول المراحل الثلاث لعملية التكيف الاجتماعي كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التأقلم المبدئي:

قبل الالتحاق الفعلي بالعمل، فإن الموظف الجديد يأتي إلى العمل ولديه مجموعة من القيم والاتجاهات والتوقعات حول المنظمة التي سيعمل بها، والوظيفة التي سيؤديها، وظروف العمل والعلاقات الشخصية. وتتشكل هذه التوقعات أثناء مرحلتي الاستقطاب والاختيار التي يزود خلالها الموظف ببعض المعلومات عن المنظمة. وكذلك تتشكل هذه التوقعات من خلال المعرفة التي اكتسبها الفرد من الجامعات والبرامج التدريبية.

وفي الحقيقة، في هذه المرحلة يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على تزويد المرشحون للوظائف بمعلومات حقيقية عن الوظيفة والمنظمة وظروف العمل، وتعكس الواقع بحلوه ومرارته، للتأكد من بناء توقعات صحيحة. خاصة

أن حجب الحقائق عن الموظف الجديد في هذه المرحلة قد يزيد من معدلات دوران العمل خلال الفترة الأولى للالتحاق بالعمل.

المرحلة الثانية: مرحلة المواجهة:

تبدأ هذه المرحلة مع دخول الفرد إلى المنظمة بقصد العمل والالتحاق الفعلي بها. هنا يحاول الفرد المقارنة بين توقعاته عن العمل، وعن الزملاء، والمشرفين والمنظمة بصورة عامة، وبين حقيقة الأمور التي يراها على أرض الواقع. فإذا كانت توقعاته صحيحة إلى حد كبير، فإن مرحلة المواجهة تؤكد التوقعات المسبقة لهذه الأمور، وهو ما يعد عاملاً إيجابياً يساعد في سرعة تحقيق التكيف، إلا أن ذلك يمثل الاستثناء وليس القاعدة، فحالة التطابق الكبير لا توجد دائماً على أرض الواقع.

أما إذا اختلفت التوقعات عن الواقع بشكل كبير، لابد من رعاية الموظف الجديد بهدف تقريب توقعاته مع القيم والعادات والمعايير السائدة، وهنا يقوم برنامج التكيف الاجتماعي بممارسة دوره في إزالة الفجوة أو الحد منها حتى لا تؤثر سلباً على أداء الموظف الجديد، إلا أنه في الواقع، ليس من المتوقع أن ينجح برنامج التكيف الاجتماعي في إزالة جميع الاختلافات بين التوقعات والوضع القائم في المنظمة، بل إن بعض العاملين ممكن أن يصدمون عند مقارنة واقع وظائفهم أو بيئة عملهم مع توقعاتهم الخاصة، ومن ثم يتركون العمل بالمنظمة.

وتستطيع إدارة الموارد البشرية الحد من فجوة التوقعات بشكل جذري من خلال ممارستها الموضوعية لعملية الاختيار الفعال، وتزويد الموظف الجديد بمعلومات حقيقية عن الوضع في المنظمة. أي تستعرض أمامه جميع نقاط القوة والضعف ذات العلاقة بعمله والمنظمة التي سيعمل بها.

ومن ناحية أخرى، فإنه بغض النظر عن مدى واقعية المعلومات التي يحصل عليها المرشحون للوظائف الخالية بالمنظمة أثناء المقابلات والزيارات التي تتم للمنظمة، إلا أنهم يشعرون بالصدمة والمفاجأة عندما يبدأون في ممارسة العمل. وبالتالي فإن العاملين الجدد يحتاجون إلى زيادة التأقلم والتآلف مع وظائفهم، ويتوافر لديهم الفهم لسياسات وإجراءات العمل، والحصول على التدريب المناسب من أجل الحد من هذه الفجوة. كذلك فإن تعاون الزملاء والمشرفين يمكن أن يدعم عملية تعلم الوظيفة الجديدة والتكيف السريع معها.

المرحلة الثالثة: مرحلة الاستقرار والرسوخ:

في هذه المرحلة يقوم الموظف الجديد بإجراء بعض التعديلات على سلوكه وتوقعاته السابقة بخصوص العمل، والمنظمة، والمشرف، والزملاء، بهدف التأقلم والتكيف مع معايير بيئة العمل الجديدة والقيام بالدور المطلوب منه والمشاركة في معالجة الأمور بصفته عضو في المنظمة. كذلك يبدأون في حل مشكلات العمل مثل زيادة عبء العمل، أو تعارض متطلبات أداء الوظيفة أو التعارض بين الواجبات الوظيفية والواجبات الاجتماعية، وغير ذلك. كما يزيد اهتمام العاملين الجدد بالتعرف على تقييمات أدائهم وفرص المسار الوظيفي المتاحة داخل المنظمة.

وتتم عملية تكيف وتأقلم الموظف الجديد عندما يبدأ بالشعور بالراحة في المنظمة وفي عمله مع زملائه، والشعور بالقبول من زملائه، عند ذلك سيشعر أنه موضع ثقة واحترام من قبل زملائه في العمل، وسوف يفهم نظام المنظمة وما هي الممارسات المقبولة أو غير المقبولة، وسوف يكتسب ثقافة وقيم العمل السائدة بشكل سريع، وسوف يتفهم أيضاً كيف سيتم تقييمه، وما هي المعايير التي ستستخدم لقياس وتقييم أدائه في العمل.

يضاف إلى ذلك، إن العاملين الجدد سيشعرون بالثقة في أنفسهم عند امتلاكهم المؤهلات والخبرات المطلوبة لتحقيق كل من النجاح في الوظيفة والفهم الكامل لأنظمة وإجراءات العمل.

ونتيجة لذلك، فإن التكيف الاجتماعي الجيد سوف يؤثر إيجاباً على إنتاجية العامل والتزامه وولائه للمنظمة، ومن ثم يقلل من احتمالات ترك العمل بالمنظمة. ويجب ألا تفهم عملية التكيف على أنها عملية احتواء للفرد في المنظمة، بل هي عملية تفاعلية بين الطرفين، وتتأثر هذه العملية بمدى إخلاص الفرد وقدرته على التأقلم والتكيف مع الموقف الجديد، ومدى التطابق بين القيم الأساسية للفرد والمنظمة. وبالتالي لابد لإدارة الموارد البشرية أن تعترف بأهمية هذه المراحل وتهتم بإعداد برنامج فعال لمساعدة الموظفين الجدد في تحقيق عملية التكيف.

فبالنسبة للإنتاجية: يؤثر التكيف الاجتماعي على رفع مستوى أداء الفرد، وبالتالي زيادة إنتاجيته، خاصة في ظل انسجام الفرد مع زملائه.

وبالنسبة للالتزام: لا يمكن أن يشعر الموظف الجديد بالالتزام إلا إذا وصل إلى المرحلة الأخيرة من مراحل عملية التكيف الاجتماعي.

وأخيراً، بالنسبة للرضا عن العمل: تقبل الموظف الجديد للقيم التنظيمية والأعراف السائدة في المنظمة وعلاقته الجديدة مع رؤسائه وزملائه تشكل أبعاداً للرضا عن الوظيفة.

ومن ثم، فإن العاملين الجدد يحتاجون إلى معلومات واضحة وحقيقية عن المنظمة لاستكمال هذه المراحل الثلاث لعملية التكيف الاجتماعي، حتى تتحقق لهم المساهمة الفعالة في أنشطة المنظمة ونتائج أعمالها. **فعلى سبيل المثال،** من المحتمل أن يقضي الموظفون الجدد الذين يفشلون في إقامة علاقة عمل جيدة مع

زملائهم وقتاً أطول ويبذلون جهوداً إضافية في محاولة إزالة خلافاتهم مع هؤلاء الزملاء، بدلاً من تكريس وقتهم وجهودهم لأداء المهام المكلفين بها كتطوير المنتج أو تحسين خدمة العملاء. وفي المقابل، فإن العاملين الذين يحققون مستويات أعلى من التكيف الاجتماعي يتصفون بتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية والولاء والالتزام والرضا عن وظائفهم.

6-6 إرشاد العاملين:

أ- مفهوم إرشاد العاملين:

أما هذا الجزء فسيركز على تناول إرشاد العاملين وتوجيههم لأداء مهام العمل، حيث ينظر **للإرشاد على أنه** عملية موجهه تعليمياَ، تتم فى إطار بيئة إجتماعية بين شخصين في أغلب الأحوال، حيث المرشد (الموجه) شخص مهني لديه المعرفة والمهارة في مساعدة الشخص الذي يتم إرشاده وتوجيهه (المسترشد) ليتعلم أكثر عن ذاته، وكيفية تحقيق أهدافه بشكل واقعي، مما يجعله أكثر إنتاجاً في المنظمة التي يعمل بها وفي المجتمع الذي ينتمي إليه.

فبعد انتهاء برامج التقديم والتكيف الاجتماعي، يبدأ العاملون في ممارسة مهام عملهم الجديد، وفي ظل هذه الفترة سيكون هؤلاء الأفراد في مرحلة تعلم، وخلال هذه المرحلة فهم في حاجة ماسة إلى إرشادهم وتوجيههم للأداء الصحيح. ويكون الهدف من ذلك هو توضيح كيفية أداء العمل، والخطوات المتبعة في العمل، وكيفية تصميم معايير الأداء، وتوفير القدرة على تحديد متطلبات العمل، وتوفير الأدوات التي تمكنهم من إنجاز مهامهم الوظيفية بأعلى كفاءة ممكنة، وأخيراً، قد يساعد التوجيه والإرشاد في اكتشاف أي مشاكل قد تقلل من مستوى أدائهم.

ويكون المسؤول عن عملية الإرشاد أو التوجيه هو المدير أو الرئيس المباشر للموظف الجديد، ويزداد إرشاده وتوجيهه بشكل خاص في الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لعمله، وتستمر إلى أن يتأكد المدير من اتقان الموظف لمهام عمله، وهذا ما سيكون له دور كبير في تنمية انتماء الموظفين الجدد للمنظمة.

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إرشاد العاملين، فقد **تم تعريفه بأنه** "عملية مهنية موجهه نحو مساعدة العاملين على فهم مهام عملهم، وتحليل المشاكل التي تواجههم في العمل، والوصول لحلول بشأنها، ومساعدتهم على مواجهة الضغوط التي تطرأ على الحياة اليومية في العمل". **وعرف أيضاً بأنه** "عملية بناءه تهدف إلى مساعدة الفرد لكي يفهم عمله، ويعرف خبراته، ويحدد مشكلاته، وينمى إمكاناته، ويحل مشكلاته في ضوء معرفته وتعليمه وتدريبه لكي يصل إلى أفضل أداء".

ومن ثم، يمكن القول إن الإرشاد ما هو إلا عملية يمكن من خلالها مساعدة الأفراد في تحقيق فهم أفضل لأنفسهم وتحليل مشكلاتهم. **ومن هذه التعريفات، يمكن استنتاج العديد من الخصائص التي تميز عملية الإرشاد، وهي كما يلي:**

1- الإرشاد علاقة متبادلة وجهاً لوجه بين المرشد، وهو المدير المباشر أو المسئول عن تنمية الموارد البشرية، والمسترشد، وهو الموظف أو العامل.
2- المسترشد قد يكون فرداً أو أكثر، أو جماعة عمل.
3- الإرشاد يهتم بمساعدة الفرد على فهم عمله، وفي التغلب على المشكلات التي تواجهه في العمل والتي لا يستطيع أن يتغلب عليها بمفرده.
4- يتوافر في الإرشاد عنصران هما: الاستماع والتفاعل المتبادل.
5- يوفر المرشد الظروف التي تسهل عملية التغيير المطلوبة من خلال المقابلات.

6- الإرشاد يهتم بالفرد وبالمشكلة التي تواجهه في العمل، ويحدد له الأسس والأطر التي يعتمد عليها في تقديم الحلول للمشكلات.

ب- مزايا إرشاد العاملين:

يترتب على عملية الإرشاد العديد من المزايا، منها ما يلي:

1- فرصة لتعلم الجميع: الرؤساء والمرؤوسين.

2- تساعد في حل مشكلات العمل.

3- تساعد العاملين على أداء الأعمال المطلوبة منهم بالشكل المناسب والمتميز.

4- تساعد في تطوير أداء العاملين، وذلك بتوسيع فهمهم وإدراكهم للأمور، وتنمية خبراتهم في الإلمام بجوانب العمل المختلفة، واكسابهم المهارات اللازمة لتنمية قدراتهم.

5- زرع الثقة في نفس الموظف ما دام يشارك بتقديم الحلول والمقترحات لمشكلات تواجهه في العمل.

6- حفز الموظف على تطوير أدائه وتشجعيه على التعبير عن آرائه في جو ودي وبعيد عن الخوف.

7- خلق علاقة طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه من حيث الثقة المتبادلة والتفاهم.

ج- أنواع الإرشاد:

توجد العديد من الأنواع للإرشاد، يمكن استعراض بعضها كالتالي:

1- الإرشاد المهني:

هو عملية تهدف إلى تعريف المسترشد بالمهنة أو الحرفة التي سيتخصص فيها، واختبار قدراته في هذا المجال، وتحديد برامج التدريب المهني المناسبة له، ومساعدته في تحديد المهنة أو الحرفة المناسبة له في ضوء تقييم تعليمه وخبراته وقدراته.

وتوفر كثير من المنظمات خدمات الإرشاد المهني من خلال أقسام أو إدارات التدريب في هذه المنظمات للمساعدة في عمليات الاختيار والتدريب والتأهيل المهني للعاملين. ويساعد الإرشاد المهني على اختيار الشخص المناسب في العمل، ومساعدته على التوافق مع بيئة وظروف العمل.

2- الإرشاد النفسي:

هو عملية تهدف إلى توجيه الفـــرد ليفهم نفسه، ودوافعه، وحاجاته، وقدراته، وميولـــه، والاستفادة منها في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

وتوفر بعض المنظمات الكبيرة خدمات الإرشاد النفسي للعاملين بها عندما يحتاجون لمثل هذه الخدمات. فبعض العاملين قد يعانون من مشكلات نفسية، ومن ضغوط العمـل، وضغوط الحيـاة، وعدم التوافق النفسي، وبالتالي فهم في حاجة إلى الإرشاد النفسي لمساعدتهم على التغلب على مثل هذه المشكلات.

3- الإرشاد التعليمي:

هو عملية تهدف إلى مساعدة الفرد على معرفة قدراته، وإمكانياته، وتوجيهها إلى المجالات التعليمية التي تتناسب معها. وتوفر بعض المنظمات خدمات الإرشاد التعليمي من خلال أقسام أو إدارة الرعاية الاجتماعية للعاملين في هذه المنظمات، لمساعدة العاملين في عمليات التعلم المستمر، واستكمال العاملين لدراساتهم بدءاً من محو الأمية إلى الحصول على درجة الدكتوراه.

د- أدوار المرشد:

يعمل المرشد على توجيه المسترشد لتحديد أهدافه بدقة ووضوح وواقعية، وتحديد الوسائل المتاحة وابتكار وسائل جديدة لتحقيق هذه الأهداف. **وفي مجال الإدارة يمكن الإشارة إلى:**

1- أن الرؤساء يقومون بعملية الإرشاد والتوجيه لمساعدة العاملين ليتعلموا مهام وظائفهم اليومية.

2- أن الرؤساء يديرون مناقشة فردية مع الموظف أو مناقشة جماعية مع العاملين لتطوير أدائهم و تنمية قدراتهم.

3- عملية الإرشاد تفتح أفاقاً جديدة لزيادة ثقة العاملين في أنفسهم، وزيادة قدراتهم على اكتساب مهارات جديدة تساعدهم على أداء العمل المطلوب منهم بصورة مستمرة. وغالباً ما تكون عملية المساعدة هذه مرتبطة بحل مشكلات تواجه العامل في أداء عمله.

4- على المرشد (الرئيس) أن يجعل المسترشد (الموظف) جزءاً من حـــل المشكلة المطروحة، وذلك بإعطائه الفرصة للمشاركة، والتقدم بمقترحات عملية من عنده لمواجهة تلك المشكلة، ووضع الحل الأفضل لها بمساعدة الرئيس.

وعلى الرغم من أهمية الإرشاد والتوجيه، إلا أنه قد يمتنع بعض المديرين عن إرشاد وتوجيه العاملين، وأسباب ذلك:

1- عدم رغبة المديرين في جرح مشاعر الموظفين الجدد أو مضايقتهم بتوجيه اللوم إليهم، مما يؤدي إلى لجوء هؤلاء الموظفين إلى وسائل دفاعية سلبية تضر بالعمل أو تدخلهم في جدل يؤدي إلى فقدان السيطرة على النفس والتصرف بطريقة عصبية أو سلبية.

2- انشغال المديرين عن العاملين بسبب ضغوط العمل.

3- عدم الحصول على آراء أو تعليقات مفيدة من العاملين.

4- عدم تلقي المديرين التدريب المناسب للقيام بمهامهم الإشرافية بطريقة إيجابية.

6-7 ملخص الفصل

1- يعتبر تقديم وإعداد الموظف الجديد للعمل في المنظمة من ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم بها بعد وظيفة الاختيار والتعيين، وذلك لاحتياج العاملين الجدد إلى برامج للتأهيل والتهيئة للعمل في منظمة جديدة.

2- استعرض الفصل لمجموعة من الأهداف يمكن لبرنامج التقديم والتأهيل أن يحققها، منها على سبيل المثال، تزويد الموظف الجديد بالمعلومات التي يحتاج إلى معرفتها عن المنظمة التي يلتحق بالعمل بها، التغلب على مشاعر القلق والتوتر تجاه عمله الجديد، وغير ذلك.

3- تم توضيح أن المعلومات التي يوفرها برنامج التأهيل ترتبط بثلاثة أطراف هي المنظمة، والإدارة أو القسم الذي سيعمل به، والوظيفة التي سيكلف بالعمل بها. وتعد مسؤولية تقديم هذا البرنامج هي مسؤولية مشتركة بين مدير إدارة البشرية، ويتم تصميم وتنفيذ البرنامج بناء على مجموعة مجددة من الخطوات، مع ضرورة تققييمه للتعرف على نقاط الضعف به وتحسينها.

4- كما تناول الفصل التكيف الاجتماعي للعاملين الجدد وتوافقهم مع بيئة عملهم الجديدة مما يقلل من شعورهم بالاغتراب في هذه البيئة الجديدة، ويقلل أيضاً من شعورهم بالضغط النفسي والتوتر حول إمكانية النجاح في العمل في ظل نظم وأساليب عمل جديدة لم يتآلف عليها من قبل.

5- استعرض الفصل أن عملية تكيف وتوافق العاملين الجدد تمر بثلاثة مراحل هي: مرحلة التأقلم المبدئي، ثم مرحلة المواجهة، ثم مرحلة الاستقرلر والرسوخ.

6- وأخيراً، تم التعرض إلى مفهوم إرشاد العاملين وتوجيههم للتعرف على مهام عملهم، وكيفية فهم وتحليل مشاكل العمل وتقديم الحلول المناسبة، ، ومزاياه، وأنواعه المختلفة والمتمثلة في الإرشاد التعليمي والإرشاد المهني، والإرشاد النفسي، مع توضيح الاسباب التي تجعل المديرين يمتنعون عن توجيه وإرشاد العاملين معهم.

الفصل السابع
التدريب

محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

7-1 مقدمة.

7-2 مفهوم التدريب.

7-3 أهداف التدريب.

7-4 أهمية التدريب

7-5 مسؤولية التدريب.

7-6 مبادئ التدريب.

7-7 التدريب وفقاً لمفهوم النظم.

7-8 أنواع التدريب.

7-9 مراحل تصميم البرنامج التدريبي.

7-10 أساليب التدريب.

7- 11 مشاكل التدريب.

7-12 ملخص الفصل.

الفصل السابع

التدريب Training

7-1 مقدمة:

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك عاملين على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخطط لها، والحفاظ على مكانتها السوقية. فالمورد البشري في أية منظمة يعد العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، وهذا المورد البشري في حاجة مستمرة ودائمة للتنمية والتطوير من أجل زيادة قدرته على أداء المهام المكلف بها.

وتعد العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات على اختلاف أنواعها ومجالات نشاطاتها، نظراً لتركيز التدريب على تقديم البرامج التدريبية التي من شأنها تساعد على تزويد الموارد البشرية بالمهارات والمعارف والخبرات التي تخلق لديهم القدرة على ممارسة مهامهم بفعالية، ومحاولة تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل بشكل إيجابي بما يمكن المنظمة من مواجهة ومسايرة التغيرات البيئية المحيطة بها.

وبالتالي أصبح التدريب يحتل مكانة هامة باعتباره أحد السبل المهمة لسد العجز والقصور في المهارات والكفاءات الإدارية، وتزويد العاملين بالمهارات والطرق الجديدة لأداء الأعمال المسندة إليهم. وهذا ما شجع الكثير من المنظمات على أن تنفق أموالاً طائلة على تدريب العاملين وتحسين كفاءتهم الإنتاجية، لأنها تدرك أن استمرارية النجاح متوقف على مدى توافر مورد بشري مميز ومؤهل بالقدر الكافي.

2-7 مفهوم التدريب:

قدمت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب، **فقد عرفه البعض على أنه** "عملية تعلم مستمرة يتم من خلالها تنمية مهارات، وقدرات، واستعدادات الفرد، وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته بنجاح، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها".

وعرفه البعض الآخر على أنه "نشاط منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده في أداء مهمة أو مهام محددة". **وعرفه آخرين على أنه** "جهد مخطط من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي".

وتتفق كل هذه التعريفات على أن التدريب ما هو إلا وسيلة لرفع كفاءة أداء الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وقدراته، وتغيير اتجاهاته نحو العمل، وتغيير تصرفاته مع المشرفين والزملاء والعملاء، وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب، والتصدي لمشكلات العمل، وبالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن ثم، يمكن تحديد مجموعة من العناصر يتضمنها مفهوم التدريب، أهمها:

1- التدريب هو جهد مخطط من قبل المنظمة: بمعنى أنه ليس عملاً عشوائياً، لكنه يحتاج إلى تحليل وتفكير مسبق لوضع خطط معينة تمكن المنظمة من مراعاة بدائل اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب.

2- التدريب عملية مستمرة: بمعنى أن يجب وضع خطة للتدريب وتخصيص موازنة له، فالتدريب مستمر حتى تتمكن المنظمة من مواجهة التغيرات في ظروف السوق والمنافسة أو طرق وأساليب العمل أو التكنولوجيا أو غير ذلك.

3- التدريب نشاط رئيسي وليس نشاط شكلي: بمعنى أنه أحد الأنشطة الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فالحاجة للتدريب تظهر عندما يكون هناك فجوة بين المعارف والمهارات الحالية للموظف وبين المعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة. أي أنه يشتمل على عمليات تعلم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف معينة.

4- التدريب ليس هدف في حد ذاته، لكنه وسيلة لتحقيق هدف: بمعنى أن التدريب هدفه الأساسي هو تحسين أداء العاملين من خلال زيادة معارفه وتنمية مهاراته الفنية أو الإنسانية أو التحليلية أو الاتصالاتية أو الإدارية، بالإضافة إلى تغيير اتجاهاته وسلوكه.

وقد أعطى بعض الباحثين اهتماماً نحو التمييز بين مفهوم التدريب والعديد من المفاهيم، ومنها مفهوم التعليم ومفهوم التنمية، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:

الفرق بين التدريب والتعليم:

يمكن التمييز بين التعليم والتدريب، من حيث أن **التعليم** يستهدف توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه ويتم ذلك من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، وبالتالي فالتعليم أوسع نطاقاً من التدريب. في حين يعتبر **التدريب** ضيقاً من حيث النطاق، ويستهدف تنمية قدرات ومهارات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل. من ناحية أخرى، يعتبر عائد **التدريب** مباشراً أي يتحقق في الأجل القصير، بينما عائد **التعليم** يتحقق في الأجل الطويل.

الفرق بين التدريب والتنمية:

يمكن أيضاً التمييز بين مفهوم التدريب ومفهوم التنمية، **فالتدريب** يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدتهم على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي، أما **التنمية** فتركز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي سوف

تحتاجها المنظمة في المستقبل. **وبصفة عامة يمكن التمييز بين التدريب والتنمية بناء على أربعة عناصر، هي:**

أ- **مجال التركيز:** فالتدريب يركز على الوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد، في حين تركز التنمية على الوظائف المتوقع أن يشغلها الفرد في المستقبل.

ب- **نطاق التركيز:** يركز التدريب على ما يحتاجه الفرد من مهارات وقدرات، في حين إن التنمية تركز على ما يحتاجه الفرد وجماعة العمل والمنظمة ككل من قدرات ومهارات لتحقيق الأهداف.

ج- **المدى الزمني:** يركز التدريب على الاحتياجات الحالية في الأجل القصير، أما التنمية فتركز على الاحتياجات المستقبلية في الأجل الطويل.

د- **الهدف:** يهدف التدريب إلى علاج مجالات القصور، أما التنمية فتهدف إلى إعداد وتجهيز الأفراد لمقابلة متطلبات وأهداف العمل مستقبلاً.

3-7 أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات المرتبطة بوظيفته، وتعريفه بالأساليب الحديثة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، وتزويده أيضاً بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن. وأخيراً، بناء وتنمية الفرد وتنمية اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية. **وبالتالي تتمثل أهداف التدريب في:**

1- تغيير السلوك: وغالباً ما ينتج تغيير السلوك من العناصر التالية:

أ- **تنمية المعارف والمعلومات:** فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات ترشده وتوجهه مباشرة لأدء وظيفته، سواء كانت هذه المعلومات في شكل مبادئ أو مفاهيم أو حقائق. ولا يحقق التدريب الفائدة المتوقعة منه إذا

استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في أداء وظائفهم، لذا يجب اختيار المادة العلمية المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب، **ومن أمثلة هذه المعلومات:**

* معلومات عن أهداف المنظمة واستراتيجياتها ومنتجاتها وأسواقها.
* معلومات عن سياسات وإجراءات ونظم العمل بالمنظمة.
* معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها.
* معلومات عن مناخ العمل السائد بالمنظمة، والتغيرات فيه.
* المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج الحديثة.
* المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة.

ب تنمية المهارات بهدف مساعدة الفرد على أداء مهام وواجبات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر من الجهد، **ومن أهم هذه المهارات**:

- **المهارات الفنية:** ويقصد بها قدرة الفرد على أداء العمل المطلوب منه بالشكل السليم وفقاً لخطوات وإجراءات محددة. **ومن أمثلة المهارات الفنية:** تحليل البيانات، التعامل مع الحاسب الآلي والأجهزة الفنية، كتابة التقارير، العرض والتقديم. ويحتاج إليها جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية، إلا أن العاملين فى المستويات الإدارة الدنيا هم في حاجة أكبر إلى هذه المهارات.
- **المهارات الإنسانية:** ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال والناجح مع الآخرين (مع الزملاء، مع المرؤوسين، مع الرؤساء، مع العملاء). **ومن أمثلة المهارات الإنسانية:** الاتصال مع الآخرين، الاتصال غير الشفهي كمهارة لغة الجسم وحركة الأيدي، مهارة كسب الآخرين وكسب احترامهم. ويحتاج إليها جميع

العاملين في كافة المستويات الإدارية، إلا أن العاملين في الإدارة الوسطى هم في حاجة أكبر إلى هذه المهارات.

وكلما تدرج الفرد وظيفياً وتم تعيينه في مناصب أعلى فهو يحتاج إلى اكتساب المهارات الإدارية، والمهارات القيادية، ومهارات إدارة الذات، وهي:

- **المهارات الإدارية، وتشمل المهارات التالية:**

اتخاذ القرارات، التنظيم، الرقابة، إدارة الأزمات، التخطيط، التوجيه والإشراف، إدارة الوقت.

- **المهارات القيادية، وتشمل المهارات التالية:**

التأثير فى الآخرين، بناء وإدارة فرق العمل، توفير فرص النمو للآخرين، الإقناع والنقاش المثمر، إدارة الاجتماعات والندوات.

- **مهارة إدارة الذات، وتشمل المهارات التالية:**

فهم الذات، محاسبة الذات، تطوير وتنمية الذات، تقييم وحفز الذات.

ج- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، ومن بينها:

- الاتجاه لقبول العمل بالمنظمة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنظمة.
- الاتجاه للتعاون مع الرؤساء والزملاء.
- الاتجاه لتفضيل العمل الجماعي.
- الاتجاه للشعور بالالتزام وتحمل مسئولية العمل.
- الاتجاه للشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

2- تحسين مستويات الأداء: يسعى التدريب إلي تحسين أداء الفرد وأداء المنظمة. ويمكن وضع معايير معينة لقياس تأثير التدريب على تقدم أدء كل

منهما. بالنسبة للفرد، فمن الممكن أن يترتب على التدريب حصول الفرد على ترقية، رفع روحه المعنوية، حصوله على احترام الآخرين. أما بالنسبة للمنظمة، فمن الممكن أن يترتب على التدريب زيادة الإنتاجية، زيادة حجم وجودة المخرجات، انخفاض التكاليف، انخفاض معدل دوران العمل.

4-7 أهمية التدريب:

على الرغم من أهمية التدريب بالنسبة لأية منظمة، إلا أن بعض المنظمات تنظر إلى التدريب على أنه نشاط غير منتج وتحاول خفض النفقات المتعلقة به إلى أقل حد ممكن. والبعض الآخر من المنظمات ينظر للتدريب على أنه نشاطاً مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في المنظمة، وتحاول أن تنفق ملايين الجنيهات سنوياً على تدريب موظفيها على اعتبار أن هذه النفقات استثمار في العنصر البشري. ويلعب هذا الاستثمار دوراً كبيراً في رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، وتوجد العديد من العناصر التي يستدل منها على أهمية التدريب، **ومن أهمها ما يلي:**

- ارتفاع إنتاجية الموظف نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وقدراته.
- خفض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى اتقان العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مستوى مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم، مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات الغياب.
- تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتوثيق العلاقات بينهم.
- تخفيض حجم الإشراف الإداري، فالموظف المتدرب يتقن عمله بشكل أكبر.
- تغيير اتجاهات الأفراد نحو عملهم ومنظمتهم بشكل ايجابي، ويزيد من احساسهم بالرضا الوظيفي والإنجاز.

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات، كما يزيد من مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

وما يبرز أيضاً أهمية التدريب هو اتجاه الوظائف في منظمة اليوم لأن تكون أكثر تعقيداً، ومع الميل لإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر تخصصاً، ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا الإنتاج، لم يصبح التدريب عملية اختيارية، لكنه أصبح عملية إلزامية على المنظمة. فعندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة وسهولة التعلم وتعتمد على تكنولوجيا محدودة، لم تكن هناك حاجة كبيرة لحث العاملين على تنمية أو تغيير مهاراتهم. ولكن هذا الموقف لم يكن موجوداً الآن، حيث ظهرت الكثير من التغيرات في محتويات الوظيفة ومتطلباتها المهارية، وهو ما يعني الحاجة إلى التدريب من أجل التحسين والتطوير.

5-7 مسئولية التدريب:

تتعدد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب والتي قد تتمثل في الرئيس أو المدير المباشر، إنشاء مركز للتدريب داخل المنظمة وقد يتبع إدارة الموارد البشرية، الاستعانة بمراكز للتدريب خارج المنظمة. ويمكن توضيح هذه البدائل المتاحة أمام المنظمات، كما يلي:

البديل الأول:

في بعض المنظمات يكون المسئول عن عملية التدريب أولاً و أخيراً هم الرؤساء أو المديرين المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهم ومعالجة مشاكل العمل أولاً بأول.

ومن مزايا هذا البديل:

- الرئيس المباشر أقدر على التعرف على جوانب القوة والضعف في مرؤوسية.
- الرئيس المباشر أقدر على التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى تدعيم وتحسين بما يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية، فمن خلال التقارير التي يعدها الرؤساء عن

كفاءة مرؤوسيهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية، ونوع هذه البرامج، وموضوعاتها، لأن الرؤساء المباشرين هم المسئولون عن تنمية قدرات وكفاءات مرؤوسيهم.

ومن عيوب هذا البديل:

- ترك المسئولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسية للتدريب لا يعني بالضرورة أن الرئيس يدرك أهمية التدريب، ويكون لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة.
- يفترض هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتدريب مرؤوسية.
- يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبء جديد قد يصرفهم عن مهام وظائفهم.

البديل الثانى:

قد تلجأ بعض المنظمات وخاصة كبيرة الحجم إلى إنشاء إدارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تنجح في الوفاء باحتياجات المنظمة أو تلك التي يطلب منها إعدادها.

ومن مزايا هذا البديل:

يضمن أن الأفراد المتدربين يتم تدريبهم على مستوى عالٍ، إذ سيشرف عليهم أفراد متخصصين ومتفرغين لهذه العملية.

البديل الثالث:

الاستعانة بمراكز للتدريب خارج المنظمة سواء كانت محلية أو دولية. وفي هذا البديل يتم ترشيح الأفراد من داخل المنظمة الذين ترى المنظمة أنهم في حاجة إلى التدريب. وعادة ما تتولى الجامعات ومعاهد الإدارة ومراكز التدريب توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة، وتغطي موضوعات متنوعة.

6-7 مبادئ التدريب:

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ التي تساهم في إنجاح العملية التدريبية، وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً، فسوف تؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب، وستساهم في زيادة عائد التدريب. **وتتمثل هذه المبادئ في:**

1- الاستمرارية:

بقصد به أن التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد خطوة لتطويره وتنميته. وتتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر هي: المتدربون، والمدربون، والمادة التدريبية، وأساليب التدريب المستخدمة، والأدوات المساعدة في التدريب.

2- الشمول:

يقصد به أن التدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، أي أنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهيكل التنظيمي. و وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريب، وتنفيذ هذه البرامج، وتقييمها.

3- المشاركة والممارسة:

يقصد به مشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قاعة التدريب الذى يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته في التعلم أفضل من المتدريب الذي يكون وجوده سلبياً.

4- التدرج في الخبرات المطلوب اكتسابها:

يقصد به ترتيب محتويات البرنامج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن زيادة خبرات المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى، مبتدئاً بالمعلومات والمعارف الأساسية، أو المهارات الأساسية التي يتم تدريبه عليها،

ثم يتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيطة حتى تعالج أولاً، ثم تتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعباً. وهنا يتوقع المتدرب أنه بنهاية مروره بالخبرات المطلوبة كلها يكون مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل.

5- اتساق محتوى التدريب:

ويقصد بذلك تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية في كل برامج التدريب، ويجب أن ينظم كل جزء من أجزاء التدريب بحيث يدرك الفرد الغرض منه، وأيضاً يدرك مدى توافقه مع الأجزاء الأخرى من البرنامج، بالإضافة إلى ذلك، فإن الجزء التالي يجب أن يبنى على الأجزاء التي تم تقديمها من قبل، وذلك من أجل القضاء على الفجوات وعلى عدم الاتساق في محتوى التدريب، والذي قد يؤدي إلى انخفاض فعالية التدريب.

6- معرفة نتائج التدريب:

يحتاج المتدرب إلى معرفة النتائج أو المعلومات المرتدة عن عملية التعلم للوقوف على مدى فعالية التدريب، فعندما يعرف مدى تقدمه مقاساً ببعض المعايير (جودة، كمية، سرعة) فإن هذا يساعده على تحديد ما تبقى له أن يتعلمه. فعملية التحليل المستمر لمدى التقدم وتحديد أهداف جديدة للتعلم وفقاً لهذا التحليل، يدعم من عملية التعلم. ولابد من التأكيد على الفرد، أن الأهداف ليس من الصعب تحقيقها حتى لا يصاب الفرد بالاحباط.

7-7 التدريب وفقاً لمفهوم النظم:

يعبر النظام عن مجموعة من الأجزاء والمكونات المترابطة والتي تكون مرتبة بشكل علمي دقيق وتؤدي وظيفة محددة. ولكي يتم دراسة النظام بشكل شمولي، يجب التركيز على دراسة العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أجزاء ومكونات النظام، بدلاً من التركيز على دراسة الأجزاء المكونة له.

وعند النظر للتدريب كنظام فهو يتكون من العديد من الأجزاء والمكونات، وتتمثل هذه الأجزاء في المدخلات، والعمليات التشغيلية، والمخرجات، والتغذية العكسية. **وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:**

1- المدخلات: تختلف المدخلات من نظام إلى آخر اعتماداً على طبيعة العمل، فقد تكون المدخلات بالنسبة إلى مشروع صناعي مواد خام، بينما الطلاب هم المدخلات بالنسبة إلى الجامعات، والمرضى هم المدخلات بالنسبة إلى المستشفيات. وتتكون المدخلات من عناصر مادية وبشرية ومعنوية وقانونية وتكنولوجية ومعلوماتية. **وفي نظام التدريب، فهذه المدخلات تتمثل في:**

- **مدخلات بشرية:** المدربون، المتدربون، الإداريون.
- **مدخلات مادية:** النفقات المالية التي تنفقها إدارة التدريب.
- **مدخلات معنوية:** ثقافة المنظمة بما فيها من فلسفة وقيم وعادات واتجاهات تتعلق بالتدريب.
- **مدخلات قانونية:** القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة.
- **مدخلات تكنولوجية:** طرق وأساليب العمل، والأجهزة والمعدات الحديثة.
- **مدخلات معلوماتية:** سجلات المنظمة وتقاريرها عن مستويات الأداء والإنتاجية ومعدلات الغياب ودوران العمل والمواد التدريبية.

2- العملية التشغيلية: تتعلق هذه العملية بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، عملية وضع الأهداف، تصميم البرامج وتنفيذها، بالإضافة إلى عملية التقييم.

3- المخرجات: تتمثل مخرجات نظام التدريب في النتائج التي تنتج من النظام والتي تتعلق بالأفراد المتدربين من حيث زيادة المعلومات، تنمية المهارات،

تغيير الاتجاهات لديهم، زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى النتائج المتعلقة بالمنافع التي تعود على المجتمع ككل.

4- التغذية العكسية: تتمثل التغذية العكسية في معلومات عن النتائج التي يحققها النظام، ومن ثم تساعد على تقييم نظام التدريب.

ومن ثم، يمكن القول إن الدراسة الشاملة لمكونات نظام التدريب تؤثر بشكل كبير في فعالية عملية التدريب، وأيضاً تقدم حلول للمشكلات التي قد تواجهها المنظمة أثناء تقديم البرنامج التدريبي عما لو تمت دراسة كل جزء من النظام بشكل منفصل.

8-7 أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب المتاحة أمام المنظمة، وقد يرجع هذا التعدد إلى تنوع الوظائف داخل أي منظمة، فالبعض منها وظائف إدارية، والبعض الآخر وظائف فنية أو وظائف متخصصة. وقد يرجع أيضاً هذا التعدد إلى تنوع المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوب أن يتعلمها ويكتسبها العاملين بالمنظمة، وبالتالي على كل منظمة أن تحدد أنواع التدريب التي تفضلها وترغب في تقديمها للعاملين. ويمكن تقسيم هذه الأنواع وفقاً لنوع الوظائف، ووفقاً لمكان تقديم التدريب، ووفقاً لعدد المتدربين، كما يلي:

أولاً: التدريب وفقاً لنوع الوظيفة: ويتمثل في:

1- التدريب الإداري:

ويقصد به التدريب على الأعمال الإدارية والأعمال الروتينية مثل: الأعمال الكتابية ، وأعمال السكرتارية، وأعمال حفظ وتوثيق الملفات والسجلات، وأعمال المشتريات وأعمال المخازن. وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنظمة على انتظام العمل في هذه المجالات.

2- التدريب الحرفي:

يهتم هذا النوع بتنمية المهارات الفنية واليدوية المرتبطة بالأعمال الحرفية والمهنية التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات والمعرفة. ويمكن تعريف هذا النوع من التدريب كما يمارس في المنظمة بأنه "نظام من خلاله يعطى الفرد التوجيهات والخبرة والممارسة داخل أو خارج العمل، وتتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات. **على سبيل المثال:** أعمال السمكرة، واللحـــام، والنجـــارة والكهرباء، والميكانيكا، والصيانـــة، والتشغيل وغيرها.

والأسلوب المتبع في بعض الأحيان للتدريب الحرفي هو:

- تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة.
- الالتحاق بمعاهد فنية ومراكز التدريب المهنية للتدريب على بعض المهن، وعادة ما تتوافر في هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات فنية.

3- التدريب المتخصص:

يشمل هذا التدريب تنمية الخبرات والمهارات اللازمة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص بهدف توفير الإمكانيات والقدرات على أداء مهام العمل. **على سبيل المثال:** وظائف الأطباء، المهندسين، المحاسبين، هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة.

ثانياً: التدريب وفقاً لمكان التدريب:

يمكن تصنيف التدريب وفقاً لمكان التدريب إلى مجموعتين، هما:

المجموعة الأولى: التدريب داخل موقع العمل On-the-Job Training:

وفقاً لهذا التدريب يتم إعداد وتصميم البرامج التدريبية داخل مكان أو موقع العمل بالمنظمة. **وفيما يلي يمكن استعراض أشكال التدريب المتعلقة بهذا النوع:**

أ- التدريب أثناء العمل:

هو التدريب الذي يحصل عليه الموظف المتدرب من الرئيس أو المدير المباشر أو أحد العاملين القدامى ذوي الخبرة والموثوق في أدائهم. ويتم عن طريق أن يتلقى المتدرب تعليمات وإرشادات مكتوبة من رئيسه المباشر توضح كيفية أداء العمل، وعليه اتباعها وتطبيقها. وتكون مهمة المدرب شرح هذه التعليمات والإرشادات والإشراف على تنفيذها، ويقوم المدرب بمتابعة أداء المتدرب ويوضح له الصواب من الخطأ، والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل، كما يقوم بتوجيهه في حالة وجود أي أخطاء في التنفيذ حتى يتقن العمل المطلوب منه.

ومن مزايا هذا الأسلوب:

- يتم التدريب في مكان العمل نفسه، وبالتالي يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها في أثناء العمل، بمعنى تشابه ظروف التدريب مع ظروف العمل، وسهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع العملي.
- يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب، كي يرتفع بمهاراته.
- يؤدي هذا التدريب إلى خفض تكاليف التدريب، حيث أنه لا يتطلب تخصيص مكان للتدريب، كما أنه لا يحتاج إلى أدوات وتجهيزات معينة مثل توفير أدوات أو أجهزة خاصة.

ومن عيوب هذا الأسلوب:

- أنه قد يقع المتدرب في أخطاء قد تؤثر سلبياً على إنتاجية المنظمة.
- تعرض المتدرب للضغوط الموجودة في العمل ومتطلباته، مما يؤثر على تدريبه.
- يحتاج إلى وقت طويل، وقد يعطل الإنتاج.

ب- التغيير الدوري للعمل:

وفقاً له يتعلم الفرد عدداً من الوظائف المختلفة داخل المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال تنقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل القسم أو الإدارة. ولكي يكون التدريب بهذا الأسلوب فعالاً، يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في كل وظيفة من هذه الوظائف كافيه لاكسابه خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة تساعده في حل مشاكل العمل، ذلك لأن الفرد يعمل في مجالات متعددة في المنظمة.

ومن مزايا هذ الأسلوب:

- تحقيق المرونة فى القسم أو الإدارة، مثلاً: عند تغيب أحد الأفراد، فإن فرد أخر يمكن أن يقوم بالعمل بدلاً منه.
- لا يتطلب تسهيلات وتجهيزات معينة.
- يؤدي المتدرب عمل منتج أثناء العملية التعليمية.
- يتدرب الفرد على الوظيفة بشكل عملي.

ومن عيوب هذا الأسلوب:

- عادة ما يكلف المتدرب بأداء المهام البسيطة في كل وظيفة ينتقل إليها بالقسم أو الإدارة، وهذا ما يؤدي إلى احتمال عدم معرفته وفهمه لتفاصيل مهام وواجبات كل وظيفة والمشاكل المرتبطة بها وكيفية حلها.
- هناك ميل لترك المتدرب فترة أطول من اللازم في كل وظيفة.

المجموعة الثانية: التدريب خارج موقع العمل Off-the-Job Training:

هو أكثر أنواع التدريب انتشاراً. وتلجأ المنظمة إلى اتباع هذا النوع من التدريب في حالة عدم توفر الإمكانيات التدريبية الضرورية للتدريب داخلها، وذلك من أجل ضمان أداء مهمة التدريب على أكمل وجه، وبالتالي تقوم بإرسال موظفيها

للتدريب خارج مكان عملهم، حيث يتم تدريبهم في مراكز للتدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها أو في مراكز تدريبية في الجامعات والمعاهد المتخصصة.

وهو وسيلة لتقديم التدريب في وقت قصير لأكبر عدد من الأفراد الذين لديهم معرفة محدودة بالعمل الذي سيقومون بأدائه. ويصلح هذا النوع من التدريب لتقديم معلومات، حقائق، مفاهيم، مبادىء، نظريات، ويصلح أيضاً للتدريب المتعلق بتعريف الفرد بالعمل، أو برامج التدريب المهني، أو برامج الأمن والسلامة المهنية.

ومن مزايا التدريب خارج موقع العمل:

- لا يترتب عليه أي تباطؤ أو تعطيل في العملية الإنتاجية.
- شعور المتدرب بالحرية الكاملة في التعبير عن آرائه وأفكاره.
- الإشراف والمتابعة غالباً ما تكون أفضل من التدريب داخل موقع العمل.
- تفرغ المتدرب لتلقي التدريب أثناء الأوقات المخصصة للتدريب دون التعرض لضغوط العمل ومتطلباته.

ومن عيوب هذا النوع من التدريب:

- ارتفاع تكلفته، إذ أنه يحتاج إلى معدات وأجهزة معينة ومساحات مخصصة.
- يحتاج إلى متخصصين على درجة كبيرة من المهارة والكفاءة، مما يؤدي أيضاً لارتفاع تكلفته.

ثالثاً: التدريب وفقاً لعدد المتدربين:

يمكن تصنيف التدريب وفقاً لمكان التدريب إلى مجموعتين، هما:

المجموعة الأولى: التدريب الفردي:

أي تدريب كل فرد على حدة، وقد يكون بغرض الإعداد والتأهيل للعمل الجديد، أو بغرض تحسين الأداء. وتستخدم فيه أساليب تدريب متنوعة، وتتوافر فيه فرصة كبير لاستفادة المتدرب. وعادة ما تكون تكاليفه عالية.

المجموعة الثانية: التدريب الجماعي:

يتميز هذا التدريب بالعديد من الخصائص، منها ما يلي:

- يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات متفرقة، ويقوم مدرب واحد بتدريب هذه المجموعات في نفس الوقت. ومن أمثلته تدريب العمال على استخدام الالات.
- يسمح هذا النوع من التدريب بتبادل الخبرات والآراء، ويستخدم فيه أساليب مختلفة للتدريب.
- يتطلب استعدادات خاصة، ومدربين أكفاء، وإمكانات مادية مناسبة.

9-7 مراحل تصميم البرنامج التدريبي:

يقوم المسئولون عن التدريب بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنظمة. والتساؤل هنا كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تقلل من نتائجها. ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنظمات، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بظروف المنظمة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة، **بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من المراحل، تتمثل في:**

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج التدريبي.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي.

المرحلة الخامسة: تقييم البرنامج التدريبي.

وقبل تناول هذه المراحل، توجد مجموعة من الاعتبارات لابد من أخذها في الاعتبار من أجل التطبيق الجيد للبرنامج التدريبي، ومنها:

- توافر الرغبة لدى المتدرب للتدريب.

- أن يتناسب عدد المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب.
- العمل على تشجيع روح العمل الجماعي، وتبادل الآراء بين المتدربين.
- التنظيم الجيد لكل عنصر من عناصر التدريب.
- توفير التغذية العكسية للمتدربين.

وفيما يلى توضيح مختصر لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تساهم هذه المرحلة في تحديد مدى حاجة الأفراد العاملين للتدريب، ومن هم الأفراد المطلوب تدريبهم. وتعبر الاحتياجات التدريبية عن الفجوة بين متطلبات واحتياجات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك المهارات والمعارف التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، لذا يتم دراسة وتحليل تلك الفجوة لمعرفة التدريب المطلوب.

وتوجد العديد من الطرق التي تساعد في الكشف عن الاحتياجات التدريبية، منها:

1- اكتشاف ظهور بعض المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة، والتي يستدل منها على وجود حاجة للتدريب، مثل:

- ارتفاع التكاليف - ضعف الرقابة على المواد - ارتفاع معدلات التأخير
- زيادة نسبة التالف - كثرة الصراع مع الإدارة - ارتفاع نسبة الغياب
- ارتفاع معدل دوران العمل - العمالة الزائدة - انخفاض الروح المعنوية للعاملين

2- التحليل التنظيمي:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال القيام بالتحليل التنظيمي على ثلاث مستويات، هي:

- التحليل على مستوى المنظمة.

- التحليل على مستوى الوظيفة أو العمل.

- التحليل على مستوى الفرد.

أ- التحليل على مستوى المنظمة:

ويعتمد هذا النوع من التحليل على كل ما يلي:

- تحليل المشاكل الموجودة بالمنظمة، حيث تقوم الإدارة بإجراء مراجعة لمدى وضوح أو غموض أهداف المنظمة، ومواردها، وخططها، والمراحل الزمنية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ومدى فعالية وكفاءة الموارد البشرية والمادية في تحقيق الأهداف.

- عمل مراجعة لبعض المعدلات مثل معدلات الإنتاجية، ومعدلات الغياب والتأخير، ومعدلات دوران العمل، ومعدلات الحوادث، والمناخ التنظيمي. وذلك من أجل توفير معلومات يستدل منها على تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- التحليل على مستوى الوظيفة:

ويعتمد هذا النوع من التحليل على كل ما يلي:

- دراسة متطلبات كل وظيفة من المهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد.

- التعرف على رأي المدير أو الرئيس المباشر في تحديد الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين.

- تحليل بعض المعدلات على مستوى الإدارة أو القسم الذي تنتمي إليه الوظيفة مثل معدلات الغياب، والتأخير، ودوران العمل، والحوادث، وذلك من أجل التعرف على أوجه الضعف في كل وظيفة، وبالتالي تحديد التدريب المطلوب اللازم للتحسين.

ج- التحليل على مستوى الفرد:

ويعتمد هذا النوع من التحليل على كل ما يلي:

- دراسة الموظف من ناحية قدراته، ومؤهلاته، ودوافعه، واتجاهاته، وحاجاته، وسلوكه الوظيفي، ومدى تعاونه وحبه للعمل، وإخلاصه، وقدرته على الاتصال، والتفاهم، ومدى انسجامه مع الآخرين، ومدى اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

- عمل استطلاع لآراء واتجاهات الأفراد من أجل اكتشاف احتياجاتهم التدريبية، والتي قد تتعلق بالعديد من العناصر مثل: تحسين القدرة على إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات، مواجهة ضغوط العمل، تحسين الإنتاجية الفردية، تشجيع العمل الجماعي، تحسين مهارات الاتصال الشفوي والاتصال المكتوب.

د- الاختبارات:

قد تقوم الإدارة بإجراء عدة اختبارات شفوية أو تحريرية مثل اختبارات الذكاء أو القدرات أو اختبارات المهارة والتي يكمن الغرض منها في قياس مدى أداء العامل لعمله. ويستفاد من نتائج هذه الاختبارات في تحديد الاحتياجات التدريبية مما يساعد على تصميم برامج تتناسب مع هذه الاحتياجات.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

تعني تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، ويجب أن تتناسب مع احتياجات العاملين وتحقق لهم رغباتهم الشخصية. ومن هذه الأهداف:

- **أهداف إخبارية:** والتي تتعلق بتطوير معلومات الفرد عن موضوع معين، ويحدث هذا التطوير بعد انتهاء البرنامج التدريبي، فيجب بعد انتهاء التدريب أن يكتسب الفرد مبادئ، حقائق، معلومات، مفاهيم جديدة تتعلق بالعمل المكلف به.

- **أهداف سلوكية:** والتي تتعلق بالتأثير الذي سيحدثه التدريب على تغيير سلوكيات الفرد، وتغيير اتجاهاته ووجهات نظره، ومحاولة إقناعه بفكرة معينة، مثل الحصول على احترام الآخرين، زيادة الالتزام بمهام العمل.

- **أهداف تنظيمية** والتي تتعلق بالتأثير الذي سيحدثه التدريب على النواتج سواء كانت على مستوى المنظمة ككل أو إدارة أو قسم معين، مثل زيادة الإنتاجية، انخفاض التكاليف، زيادة الجودة، انخفاض معدل دوران العمل.

المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج التدريبي:

تتضمن عملية تصميم البرنامج التدريبي عدة عناصر أهمها:

- تحديد موضوعات التدريب وذلك من خلال التعرف على أهداف التدريب.
- تحديد المادة والمحتوى التدريبي.
- تحديد أساليب التدريب (مثل أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات، تمثيل الأدوار، المناقشة، والتمارين....).
- تجهيز الوسائل المستخدمة في التدريب (مثل وسائل الايضاح السمعية والبصرية، الأقلام، السبورة، الأفلام وشرائط الفيديو، الكمبيوتر...).
- تحديد وإعداد مدربين مناسبين تتوافر فيهم خصائص ومقومات معينة.
- تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي: تشتمل هذه المرحلة على:

- إعداد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وتنسيق التتابع الزمني للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، ومواعيد الراحة.
- تجهيز وإعداد مكان التدريب وتجهيز قاعات التدريب.
- متابعة المتدربين والمدربين لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

المرحلة الخامسة: تقييم البرنامج التدريبي:

لابد من تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي بشكل عام بعد انتهائه للتعرف على مدى الاستفادة منه، وتحديد مدى فاعليته في تحقيق الأهداف التدريبية المخطط لها. وأيضاً تحديد نقاط الضعف الموجودة به لتعديلها ومعالجتها، وتحديد البرامج

الفعالة وإمكانية تطويرها، والبرامج غير الفعالة لكي يتم استبعادها، فنجاح التدريب لا يعتمد على حسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ أيضاً.

ويمكن تعريف تقييم التدريب بأنه: "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".

ويستخلص من التعريف السابق لتقييم التدريب، أن هناك العديد من الأسباب التي تظهر الحاجة إلى تقييم البرنامج التدريبي، لعل من أهمها ما يلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له.
- معرفة مدى تلبية التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية.
- معرفة مدى ملاءمة أساليب التدريب المستخدمة كالمحاضرات، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وغيرها.
- معرفة مدى ملاءمة المواد التدريبية المستخدمة كلأفلام المستخدمة، والفيديوهات، وأدوات العرض، وغيرها.
- معرفة وقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي، وأيضاً معرفة كفاءة المتدرب.

ولكي تتحقق فاعلية التدريب لابد من:

- ارتباط التدريب بحاجة فعلية لدى الفرد.
- اقتناع الفرد بجدوى وأهمية التدريب.
- اقتناع المتدرب بحاجته إلى التدريب، ودافعيته للمشاركة في العملية التدريبية.
- اقتناع إدارة المنظمة بأهمية التدريب.
- تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما تم التدريب عليه.

معايير تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبى:

توجد العديد من الطرق التي يمكن أن تستخدمها الإدارة في تقييم البرنامج التدريبي، **ومن بينها:**

1- ردود أفعال المتدربين.
2- التعلم الذي اكتسبه المتدرب.
3- سلوك المتدرب في العمل.
4- النتائج على مستوى المنظمة.

وفيما يلي شرح لكل منها:

أولاً: ردود أفعال المتدربين:

يقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج وتفضيلهم له. ويمكن قياس ذلك من خلال توزيع استمارة استقصاء على المشاركين في التدريب فور الانتهاء منه، وذلك للتعرف على وجهة نظرهم عن البرنامج، تحتوي هذه الاستمارةعلى أسئلة عديدة عن جوانب مختلفة في التدريب، مثل:

- مدى شعور المتدرب بالاستفادة من البرنامج.
- محتوى البرنامج وأساليب الشرح.
- قدرات المدرب.
- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.
- أهم المشاكل التي واجهته في التدريب.
- مقترحات لتطوير البرنامج.

وميزة هذا الأسلوب سهولة قياسه، إلاأن صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما اكتسبه فعلاً من معلومات أو مهارات يبقى موضع تساؤل، ذلك

لأن إدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التدريبي عليه شئ، والآثار الفعلية لذلك البرنامج على معلوماته، ومهاراته، وسلوكياته، شئ آخر.

ثانياً: التعلم الذي اكتسبه المتدرب:

أي المبادئ والمفاهيم والطرق والأساليب الجديدة التي تعلمها المتدرب نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي. ويتم تقييم مدى التعلم من خلال اختبارات كتابية أو اختبارات عملية تقدم للمشاركين أثناء البرنامج أو بعد انتهائه، تقيس هذه الاختبارات مدى فهم واستيعاب المتدرب للمبادئ، والحقائق، والأساليب التي تعلمها.

ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل و بعد التدريب. ورغم أن هذا التقييم أكثر دقة وأكثر موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد، ويقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب مقارنة بالطريقة السابقة (ودود أفعال المتدربين)، لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.

ثالثاً: سلوك المتدرب في العمل:

يهتم تقييم السلوك بقياس مدى التغير الذي حدث في سلوك وأداء المتدرب في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة في البرنامج التدريبي. كأن يلاحظ المدير أو الرئيس المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها المتدرب في العمل، أو يلاحظ غياباته، أو علاقاته مع زملائه في العمل، وغيرها.

ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال، والتعلم، لذلك تعد مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية، **وتتمثل في:**

1- يجب تقييم سلوك وأداء المتدرب قبل وبعد التدريب، خاصة بالنسبة للتدريب في مجال العمل.

2- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات الآتية، وكلما زاد العدد يكون أفضل:

أ- المتدرب.

ب- رئيس المتدرب.

ج- مرؤوس المتدرب.

د- زميل المتدرب أو الأفراد الآخرين الذين يكونوا على معرفة بمستوى أدائه.

3- يجب إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، لربط التغيرات في الأداء ببرنامج التدريب.

4- يجب إجراء التقييم بعد التدريب بعده أشهر بعد انتهاء البرنامج، حتى يكون المتدريب قد مارس فعلاً ما تعلمه.

5- يجب استخدام مجموعة ضابطة "مجموعة رقابية" للمقارنة، وهي أي مجموعة لم تحصل على التدريب.

رابعاً: النتائج على مستوى المنظمة:

وهنا يتم قياس أثر التدريب (عائد التدريب) على مستوى المنظمة ككل، وليس الفرد المتدرب، أي قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. ويمكن الاعتماد في ذلك على بعض العوامل مثل:

- زيادة كمية الإنتاج ومستوى جودته.
- تخفيض التكاليف.
- رفع مستوى الكفاءة.
- تخفيض معدل دوران العمل.
- تخفيض معدل الشكاوي والتظلمات.

ويتطلب هذا النوع من التقييم اختبار قبل وبعد التدريب، وتوجد أيضاً مجموعة ضابطة.

ويلاحظ على الطرق الأربعة السابقة، أن الطريقة الأولى والطريقة، فيمكن إستخدامهما أثناء فترة البرنامج التدريبي، أما الطريقة الثالثة والطريقة الرابعة، فيمكن استخدامهما بعد انتهاء التدريب وأثناء العمل، لذلك يطلق عليهما أحياناً "المتابعة" أي متابعة أثر التدريب على المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

10-7 أساليب التدريب:

تختلف الطرق والأساليب المستخدمة في التدريب ويمكن تقسيمها إلى أساليب تتناسب مع التدريب داخل موقع العمل، وأساليب تتناسب مع التدريب خارج موقع العمل:

أولاً: أساليب التدريب داخل مكان العمل: وتنقسم إلى:

أ- القيام بواجبات بغرض التمرين والدراسة:

تستخدم هذه الواجبات في تنمية قدرات وامكانيات الفرد لشغل وظيفة قيادية معينة. فقد يكلف الفرد بوظيفة معينة تتطلب منه مساعدة المدير فإنه يطلق عليه بأنه مساعد المدير أو نائب المدير، وذلك من أجل إعداده وتهيأته لشغل منصب المدير.

والميزة من هذا الأسلوب هي: أن الفرد يدرك تماماً الغرض من التدريب ويستطيع أن يتعلم بشكل عملي دون أن يكون مسئولاً عن النتائج.

والجانب السلبي من هذا الأسلوب هو: أن الفرد الذي يعمل تحت التدريب أو يكون مساعد المدير سيتعلم الممارسات الجيدة وأيضاً السيئة للمدرب. بالإضافة إلى ذلك، أن التدريب على أداء هذه الواجبات من الممكن أن يستمر لفترة طويلة نسبياً مما يجعلها مكلفة.

ب- التدريب العملي:

يقوم المدرب بعرض طريقة أداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين، موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء، ثم يشجع المتدرب على القيام بالأداء بنفس الطريقة. ويناسب هذا الأسلوب الأعمال اليدوية والحرفية والإنتاجية، التي تحتاج إلى مهارات فنية ويدويه أو تحتاج إلى استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية. **ويتبع هذا التدريب الخطوات الآتية:**

- إعداد المتدرب لتعلم العمل والمهام المطلوبة.
- تجزئة العمل إلى مكوناته وتحديد النقاط الأساسية.
- تقديم المعرفة والعمليات التشغيلية بشكل عملي.
- تجزئة أو محاولة القيام بالعمل.
- المتابعة.

ج- مشروعات بحثية خاصة:

يعد هذا الأسلوب من أساليب التدريب التي تتميز بالمرونة، حيث يسند إلى المتدرب مهام وأعباء خاصة، ويترك له حرية معالجتها. فقد يطلب من المرؤوس إعداد مشروع بحثي عن موضوع معين، وهنا يتطلب منه أن يتعلم ويعرف عن هذا الموضوع. **فعلى سبيل المثال:** فقد يطلب من المتدرب تنمية برنامج تدريبي عن الأمن والسلامة المهنية، ويتطلب هذا منه معرفة شئ عن سياسات الأمن الحالية، وأساليب التدريب على الأمن وسلامة العاملين المتبعة في المنظمات الأخرى، ويتطلب منه أيضاً أن يتعلم ويكون علاقات تفاعلية مع الأفراد الآخرين للتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم في سياسات الأمن.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب: هي أن المهام والواجبات التى يكلف بها الفرد تقدم له فرصة حقيقية للتنمية والتطوير واكتساب خبرة حقيقية.

ثانياً: أساليب التدريب خارج مكان العمل:

تتعدد هذه الأساليب ويمكن عرض البعض منها، كما يلي:

أ- المحاضرات:

من أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً ومن أقدم الطرق، وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة العلمية بشكل مباشر ورسمي أمام المتدربين.

ويمكن استخدام هذه الطريقة في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كانت هناك معلومات مطلوب توصيلها للمتدربين بشكل مباشر وبأسلوب معين.

الحالة الثانية: إذا كانت المعلومات المطلوب توصيلها من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر خبرة ودراية وفهماً لهذه المعلومات مثل مفاهيم أو أفكارأو نظريات أو اتجاهات في الإدارة.

ومن مزايا هذه الطريقة: تعد طريقة سريعة وبسيطة لتقديم المعرفة لعدد كبير من المتدربين، **مثل** محاضرات لرجال البيع لتعليمهم بعض السمات الخاصة بالمنتـــج الجديد الذي ستقدمــه المنظمة، وتساهم في تقييم المعلومات التي تتضمنها المحاضرة في صورة مكتوبة.

ومن عيوب هذه الطريقة: أنها تفشل في تحقيق عنصر التطبيق والممارسة العملية أثناء المحاضرة، وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتدربين، كما أنها لا تمنح الحاضرين فرصة التعبير عن آرائهم أو إجراء المناقشة وتقديم المقترحات في بعض جوانب المحاضرة أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوع المحاضرة، وقد تكون مكلفة، ولا تسمح بالتفاعل.

ب- تمثيل الأدوار:

يقوم المدرب بعرض موقفاً معيناً أو مشكلة معينة شائعة الحدوث في المنظمات، ثم يقوم المدرب بإعطاء دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام

بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به. وفي الوقت نفسه يعطي المدرب دوراً آخر تتطلبه المشكلة لمتدرب آخر، ويطلب منهم التصرف وفقاً لهذه الأدوار، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الموقف.

ويتمثل دور المدرب في تعديل وترشيد سلوك المتدربين نحو السلوكيات والتصرفات السليمة، ويوضح لهم الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الصحيح في ضوء هذا الموقف. ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين، **وتفضل هذه الطريقة** في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المرتبطة بالمواقف المختلفة. **ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي:**

- التدريب على حل مشكلة إنتاجية ويتم عرض جداول الإنتاج، وخطوط الإنتاج، وتدفق المواد والخدمات، والصيانة.
- التدريب على حل مشكلة خاصة بسياسات المواد البشرية من تخطيط القوى العاملة، واختيار وتعيين، وتدريب، وأجور، وحوافز.
- التدريب على حل مشكلة تسويقية من تسعير، وبيع، ومنتجات، وإعلان، وترويج، وحل مشاكل العملاء، وكيفية مواجهتهم.
- التدريب على حل مشكلة خاصة بالجوانب المالية مثل: الميزانيات، وتقديرات التكاليف، ومصادر التمويل.

ج ـ أسلوب السلة:

يقوم المدرب بعرض موقف واقعي ويطلب من المتدرب الرد على بريد المدير، والمكالمات التليفونية، والرد على الخطابات والمذكرات التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي للمدير. ويحاول المتدرب تحديد أنسب وأفضل تصرف يراه في

كل بند من بنود البريد الوارد. وفي هذه الطريقة يكون هناك مزج بين الأمور والأحداث الروتينية، وأيضاً بين الواجبات الهامة. **على سبيل المثال:**

- قد يتلقى المتدرب مكالمة من عميل هام، غاضب من الشركة.
- توجد رسالة من نادي محلى قد يطلب تبرع مثلاً.

وهنا يقوم المتدرب بتحليل الموقف، واقتراح بعض التصرفات البديلة، ويقيم المتدرب على أساس عدد ونوعية القرارات، وأولويات التصرف في كل موقف.

11-7 مشاكل التدريب:

هناك أسباب عديدة بإمكانها أن تؤدي إلى فشل التدريب، ومنها ما يلي:

- عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية برنامج التدريب.
- عدم وضوح أهداف التدريب وفوائده لجميع الأطراف المشاركين في التدريب.
- عدم رغبة بعض العاملين حضور أية برامج تدريبية لاعتقادهم أنهم أصحاب خبرة ومهارة.
- التناقض الكبير بين ما يقدمه المدرب والواقع الفعلي لبيئة العمل التي يعيشها الموظف.
- ضعف التمويل اللازم لبرنامج التدريب، ونقص الإمكانيات المادية كالأماكن، والقاعات، وأيضاً نقص الإمكانيات البشرية (المدربين).
- عدم إمكانية تطوير برامج التدريب أو التخطيط لبرامج جديدة.
- غياب التقييم لبرامج التدريب والنتائج المتحققة منها.

7-12 ملخص الفصل:

1- يعتبر التدريب من الوظائف الهامة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث يترتب عليه رفع وتحسين كفاءة الأفراد، مما ينعكس على تحسين أداء المنظمة ككل.

2- استعرض الفصل مفهوم التدريب، والتفرقة بينه وبين مفاهيم أخرى كالتعليم والتنمية، كما استعرض الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، ومنها تغيير سلوك الفرد المتدرب من خلال تنمية معارفه ومعلوماته، وتنمية مهاراته كالمهارات الفنية والإنسانية الإدارية والقيادية والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لأهمية الاستقطاب وفوائده على مستوى المنظمات وذلك لشغل الوظائف الشاغرة بالأفراد المناسبين.

3- كما استعرض الفصل لأهمية التدريب ومزاياه على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، وتم توضيح الجهات المختلفة التي تقع عليها مسؤولية التدريب ومنها المدير أو الرئيس المباشر، إدارة الموارد البشرية، إنشاء مركز أو إدارة متخصصة للتدريب.

4- تم تناول مبادئ التدريب التي تساهم في نجاح العملية التدريبية، إذا تم تطبيقها تطبيقاً سليماً مما يؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب، ومن هذه المبادئ الاستمرارية، والشمولية، والمشاركة، ومعرفة نتائج التدريب، والتدرج. كذلك تناول تصميم نظام معلومات للتدريب وفقاً لمفهوم النظم، ويشتمل هذا النظام على مدخلات، وعمليات تشغيلية، ومخرجات، وتغذية عكسية.

5- كما استعرض الفصل أنواع متعددة للتدريب منها، التدريب وفقاً لنوع الوظيفة، والتدريب وفقاً لمكان تقديم التدريب، والتدريب وفقاً لعدد المتدربين، كما قدم مجموعة من الخطوات التي يعتمد عليها في تصميم البرنامج التدريب وهي:

تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد الهدف من التدريب، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج، تقييم البرنامج، مع توضيح لكل خطوة منها بشئ من التفصيل.

6- وأخيراً، تم التعرض إلى العديد من الطرق والأساليب المستخدمة في التدريب ومنها، القيام بواجبات بغرض التمرين، تمثيل الأدوار، أسلوب السلة، المحاضرات، التدريب العملي، وغيرها، وانتهى الفصل باستعراض للعديد من المشاكل التي قد تواجه التدريب وتقلل من كفاءته وأهميته للفرد وللمنظمة.

الفصل الثامن
تقييم الأداء

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

الفصل الثامن

تقييم الأداء Performance Evaluation

8-1 مقدمة:

يعد تقييم أداء العاملين وتحديد المستوى الفعلي لأدائهم، ومدى التزامهم بإجراءات عمل المنظمة وتعليماتها، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم مستقبلاً، نقطة هامة في نجاح منظمات الأعمال ونجاح العاملين بها. فمن ناحية، تنظر المنظمة لعملية تقييم الأداء على أنها أداة تستطيع من خلالها أن تحكم على برامجها وأنظمتها، وبالتالي على مدى تحقيق أهدافها. ومن ناحية أخرى، ينظر جميع العاملين إلى عملية التقييم على أن لها بعض التأثيرات المباشرة في حياتهم العملية، إذ ينتج عنها زيادة في الأجور أو الحصول على علاوة أو ترقية إلى وظيفة أعلى أو توقيع عقوبة في بعض الأحيان، أو الدخول في دورة تدريبية من أجل اكتساب معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال بشكل أفضل. وسوف يتناول الفصل الحالي العديد من العناصر المتعلقة بتقييم أداء العاملين.

8-2 مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة هدفها تقييم أداء الفرد، وتقييم مهاراته وقدراته وسلوكياته في العمل، وذلك بهدف تحديد ما يتمتع به من نقاط قوة وضعف من أجل ضمان الاستمرارية في تحسين الأداء.

وتم تعريف تقييم الأداء بأنه "عملية من خلالها يتم تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعة من أجل تشجيع التحسين في الأداء". **وُعرف أيضا بأنه** "عملية مستمرة يمكن من خلالها تحديد قدرة الفرد على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، ومدى كفاءة وفاعلية هذا الأداء، وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية".

ويتضح من التعريفات السابقة أن عملية تقييم الأداء تتعلق بقياس الأداء الحالي للعاملين من أجل الحكم على قدراتهم على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفتهم، والتحقق من سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وإدراك مدى التحسن في أسلوب أدائهم لواجبات وظيفتهم. وأخيراً، التحقق من قدراتهم على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر وبقائها في المستقبل.

وتتميز عملية تقييم الأداء بالعديد من الخصائص، منها ما يلي:

1. إنها عملية **إدارية مخطط لها** مسبقا بشكل رسمي.
2. إنها عملية **مستمرة** بشكل يومي، تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
3. إنهاعملية **إيجابية** لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة في أداء الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
4. إنها عملية لا تتضمن إنجاز **الواجبات فقط** بل قياس مدى التزام الموظف **بسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت** من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
5. إنها عملية **شاملة** لأن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية، حيث يخضع كافة الموظفين على **مختلف المستويات الإدارية** إلى عملية تقييم الأداء. والهدف من ذلك أن يشعر الجميع بنزاهة وشفافية وعدالة نظام التقييم، وأن الجميع محاسبون على أعمالهم.
6. تعتمد هذه العملية بشكل كبير على **الحكم الشخصي** للمسؤول عن عملية التقييم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز وعدم الموضوعية.

ويمكن التمييز بين مفهومي إدارة الأداء وتقييم الأداء. **فإدارة الأداء** تعرف على أنها الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أن أداء الأفراد ونتائج أدائهم موجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا ما يساعد في التعرف على مستوى كفاءة أداء الأفراد في جميع المستويات التنظيمية. أما **تقييم الأداء** يهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي للفرد مع الأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لرفع مستوى أداء الفرد كلما تطلب الأمر ذلك.

3-8 أهداف تقييم الأداء:

تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لمستويين، هما: المنظمة والعاملين. **ويمكن تناول هذه الأهداف كما يلي:**

أولاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

تتمثل الأهداف التي يسعى تقييم الأداء لتحقيقها على مستوى المنظمة في الآتي:

- رفع مستوى أداء العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير اتجاهاتهم عن العمل.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة العمل وتحليل متطلباته.
- تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية، حيث تعد عملية تقييم الأداء مقياساً مباشراً لتقييم هذه السياسات، والحكم على نجاح البرامج والأساليب المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف تنمية وتطوير المورد البشري، وتحديد مدى إمكانية ترشيد سياسات التعيين و التوظف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- المتابعة المستمرة لتطور أداء العاملين ومدى الاتفاق مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في المنظمة.

<u>ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين:</u>

أبرز الأهداف التي تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيقها بين العاملين، هي:

- تقوية الشعور لدى العاملين بتحمل مسؤولية العمل من خلال إقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستدخل ضمن عملية التقييم، وهذا ما يجعلهم يبذلون جهداً أكبر في العمل ويحسنوا مستويات أدائهم للحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.
- تشجيع العمل الجماعي إذا احتوت عملية تقييم الأداء على معايير لقياس أداء الفريق ككل، بالإضافة إلى معايير لقياس الأداء الفردي.
- المساهمة في اقتراح مجموعة من الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

4-8 مسؤولية تقييم الأداء:

تعد مسؤولية تقييم أداء العاملين في المنظمة هي مسؤولية مشتركة بين ثلاثة أطراف مختلفة هي، إدارة الموارد البشرية، والفرد المطلوب تقييمه، والمقيم. يكون لكل طرف دوراً أساسياً في عملية التقييم، وتربطه علاقة بالشخص الذي يتم تقييم أدائه، بحيث يستطيع المقيم من خلال اتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدقة. **وتتمثل الأدوار التي يقوم بها كل طرف من هذه الأطراف المشاركة في تقييم الأداء في الآتي:**

<u>أولاً: إدارة الموارد البشرية:</u> يتمثل الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية عند تقييم الأداء في:

- تصميم نظام تقييم الأداء، ويُحدد فيه معايير تقييم الأداء المناسبة، وأسس وقواعد وإجراءات التقييم التي تضمن توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم، وأسلوب التقييم المناسب، ومن سيقوم بالتقييم، ويحدد أيضاً فترة التقييم وعدد مرات التقييم.

- معرفة طبيعة الوظيفة المطلوب تقييمها من أجل تصميم استمارات للتقييم تتلاءم معها.
- تدريب المقيمين على استخدام أسلوب التقييم ومعاييره المحددة للوصول إلى تقييم موضوعي وعادل، وكذلك تدريبهم على مناقشة نتائج التقييم مع من قاموا بتقييم أدائه.
- الإشراف على تنفيذ نظام التقييم، ومتابعته.
- رصد المشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء عملية التقييم والعمل على حلها.
- مساعدة القائمين بالتقييم في شرح الأسلوب المستخدم في العملية التقييمية، وأهدافها، وطريقة تنفيذها، واستلام نتائج التقييم منهم، وتقديمها للجهات المسؤولة.
- النظر في طلبات التظلم من نتائج تقييم الأداء والمقدمة من الذي يشعر بعدم عدالة التقييم الذي حصل عليه.

ثانياً: الفرد المطلوب تقييم أدائه: وهو المرؤوس الذي يجرى تقييم أدائه، ويكون له مجموعة من الأدوار الهامة في عملية التقييم، **تتمثل في:**

- الفهم الدقيق لمعايير تقييم أدائه التي يشرحها له المقيم.
- المساهمة الفعلية مع المقيم في تطوير أدائه المستقبلي **من خلال ما يلي:**

- تطبيق إرشادات المقيم أثناء العمل، وإدراك أن هذه الإشادات لمصلحته.

- إعلام المقيم بأية ملاحظات يمكن أن تسهم في تحسين وتطوير أدائه.

- التأكد من أن التقييم خدمة تقدمها المنظمة له، ويضمن عن طريقها تطوير وتحسين أدائه.

ثالثاً: المقيم: وهو المسؤول عن تطبيق نظام تقييم الأداء، ووضعه موضع التنفيذ. فعملية تقييم أداء العاملين والحكم على كل منهم من قبل المقيمين سواء كانوا المديرين

أو رؤساء الأقسام ليست أمراً سهلاً، خاصة عندما يُطالب المقيم من جهات إدارية أعلى بإعداد تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى. وهذا ما يزيد الحاجة إلى تنمية مهارات وقدرات المقيمين في العديد من المجالات.

والسؤال هنا: ماهي المجالات التي تتطلب تنمية مهارات وقدرات المقيمين؟

- الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالعاملين.
- الاتصال الرسمي أو غير الرسمي لتحسين العلاقات بين المقيم والموظفين من خلال تهيئة الفرصة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يجعل التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المقيم والموظفين.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

ويمكن تلخيص أدوار المقيم فى النقاط التالية:

- دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سيتم تقييمه، وشرح هذه المعايير للمرؤوسين الذين سيتم تقييم أدائهم.
- متابعة أداء من يتم تقييمه، وجمع المعلومات عن هذا الأداء، ومراجعتها قبل استخدامها في وضع التقييم النهائي.
- مقارنة الأداء الفعلي لمن يتم تقييمه مع معايير التقييم المحددة له، لتحديد مستوى كفاءته.
- مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوس وشرحها له بوضوح، ووضع خطة للتطوير والتحسين.
- تشجيع المرؤوس الذي تم تقييم أدائه على تكرار الجوانب الإيجابية في أدائه (نقاط القوة)، وعدم تكرار الجوانب السلبية (نقاط الضعف)، وتوثيق هذه المعلومات لاستخدامها في وقت لاحق.

والسؤال الثاني الذي يمكن طرحه هو: "من الذي يقيم أداء الموظف؟" وبمعنى آخر: "ما هي الأطراف التي تقيم أداء الموظف؟ وهل تنحصر في الرئيس أو المدير المباشر فقط؟"

في كثير من المنظمات يقوم الرئيس أو المدير المباشر بالدور الأساسي في عملية التقييم الدوري لأداء الموظف، لكن الأمر ليس كذلك دائماً. بمعنى أن المدير أو الرئيس المباشر للموظف ليس هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقييم، حيث توجد أطراف أخرى يمكنها القيام بعملية التقييم. **ومن أهم هذه الأطراف:**

أ- الرئيس أو المشرف المباشر:

الرئيس المباشر هو أكثر الأفراد معرفة بتفاصيل عمل الموظف **من حيث:**

- مهامه وواجباته ومسؤولياته.
- قدراته وإنجازاته وسلوكياته.
- جوانب القوة والضعف في أدائه.
- لديه المعلومات الكافية عن كافة الأوضاع والأفراد في الإدارة أو القسم الذي يرأسه، وهذا ما يمكنه من وضع معايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي ومقارنتة بالمعايير الموضوعة. ومع كل ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو ضد هذا المرؤوس، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية والمحاباة.

ب- الزملاء:

ويعتمد التقييم على نظام التقييم المتبادل، حيث يقوم كل موظف بتقييم زملائه في القسم أو مجموعة العمل تحت إشراف الرئيس المباشر، ويتم التقييم بأسلوب سري.

هذا النوع من التقييم يكون مفيداً في المواقف التي تتوافر فيها لأعضاء القسم أو المجموعة المعلومات الكافية عن أداء بعضهم البعض، والمعرفة التفصيلية بالوظيفة

وواجباتها ومسؤولياتها. إلا أن الاعتماد على الزملاء في التقييم له سلبياته، **ومن هذه السلبيات:**

- قد لا تتوافر الثقة بين العاملين في المجموعة.
- قد يحكم الزملاء على الموظف على أساس درجة تعاونه معهم بدلاً من مدى مساهمته في إنجاز العمل المطلوب منه.
- قد لا يتمتع المقيم بالصدق والأمانة مع نفسه، مما يؤثر على قراره في التقييم.
- قد تضر بالعلاقات المستقبلية بين الزملاء كأعضاء في القسم أو المجموعة.

ويعتمد هذا التقييم على طريقتين:

الطريقة الأولى: الترتيب: وتتمثل بترتيب أفراد المجموعة أو القسم من الأحسن إلى الأسوء.

الطريقة الثانية: الترشيحات: يقوم كل موظف في المجموعة أو القسم بتحديد عدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب معين في الأداء، كما قد يطلب من الموظف تحديد أسوأ الأشخاص بالنسبة لنفس جانب الأداء.

ج- التقييم الذاتي للموظف نفسه:

يعتمد هذا النوع من التقييم على قيام الموظف بتقييم نفسه. فالموظف نفسه هو من يعرف كل تفاصيل عمله، وسلوكه، وأسلوب أدائه، وجوانب القوة والضعف أكثر من غيره. والهدف الأساسي من هذا التقييم الذاتي هو **التطوير وليس التقييم ذاته**. وتتبع العديد من الشركات هذا النوع من التقييم عندما تتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستثمار. **ومن أهم مزايا هذا النوع من التقييم ما يلي:**

- تقوية الشعور بتحمل المسؤولية
- القدرة على الرقابة الذاتية

- تحفيز الموظف لتحسين أدائه

إلا أن من أهم عيوبه والتي قد تؤثر على مصداقية التقييم:

- صعوبة جعل الفرد يقيم نفسه بموضوعية، لأن لديه معرفة مسبقة بأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها قرارات وظيفية تمس مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، والحوافز، والنقل.

- احتمال أن يحاول الموظف تجميل سلوكه وإهمال أخطائه ونقاط ضعفه.

ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، اتجهت بعض المنظمات إلى جعل الفرد يقيم نفسه ذاتياً، ثم يقوم بمناقشة هذا التقييم مع رؤسائه بهدف تحسين وتطويرالأداء فقط، وليس بهدف اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبله الوظيفي.

4- العملاء:

يعتمد هذا النوع من التقييم على التركيز على العملاء كمصدر هام للمعلومات عن مستوى أداء العامل، حيث يقوم العملاء بتقييم أداء العاملين الذين يتعاملون معهم بشكل مباشر، ويكونوا قريبين منهم. ويمكن للعملاء أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم، والمسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع قوائم الاستقصاء يداً بيد أو بواسطة الإنترنت.

5- تعدد المقيمين ومصادر المعلومات:

يشير تعدد المقيمين ومصادر المعلومات إلى التقييم المشترك الذي لا يعتمد على مقيم واحد أو مصدر واحد للمعلومات في تقييم أداء العاملين. وعادة يكون الرئيس المباشر هو المسؤول الأول والمباشر عن تقييم أداء مرؤوسيه يساعده مقيمين آخرين ومصادر أخرى للمعلومات كزميل المرؤوس، والعملاء. ويقيم كل منهم أداء المرؤوس بشكل

منفصل وبمعزل عن المقيمين الآخرين. والهدف من هذا التقييم الحصول على موضوعية أكثر ومعلومات أكثر في التقييم، والوصول إلى تقييم أكثر دقة وعدالة.

ومن الضروري أن يلتزم المقيم **بالتوقيتات المحددة** له لعمل التقييم الدوري للعاملين، وغالباً مايكون معدل تكرار تقييم الأداء الرسمي هو مرة كل عام. إلا يجب إجراء عدة تقييمات خلال السنة من أجل ضمان استمرارية تطوير وتحسين أداء العاملين، خاصة بالنسبة للعاملين الذين عينوا حديثاً، أو الذين شغلوا وظائف جديدة، فيجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة كل ستة أشهر مثلاً منذ آخر تقييم لهم.

8-5 معايير تقييم أداء العاملين:

معايير تقييم الأداء تعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموظفين في أعمالهم المكلفين بها، فعلى أساسها يتم الحكم على الأداء أنه كان وفق المطلوب والمحدد أم لا. وتمثل معايير الأداء أيضاً أهدافاً يجب على الموظفين إنجازها من خلال أدائهم خلال فترة زمنية محددة. ويعتبر تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح نظام التقييم.

ويساهم وضع هذه المعايير في:

- تعريف الموظف الذي يقيم أدائه بما هو مطلوب منه أثناء تأديته لوظيفته.
- توضيح للمقيم (المدير أو الرئيس) الجوانب التي سيتم تقييمها في أداء الفرد.

ويجب عدم صياغة هذه المعايير بأساليب غامضة ولابد من مشاركة العاملين في وضعها لما لذلك من انعكاس إيجابي في رفع درجة التزامهم وولائهم للعمل والمنظمة. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات تطبيقها، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري، ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية. **ومن أمثلة هذه المعايير:**

معرفة العمل، القيادة، المبادأة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرار، القدرة على حل المشاكل، الاتجاهات نحو العمل، تفويض السلطة.

ومهما يكن من تعدد هذه المعايير فلابد أن تشمل ثلاثة جوانب أساسية، هي: الخصائص الشخصية، النتائج، السلوك. ويمكن تناول كل منها كما يلي:

معايير تصف الخصائص الشخصية: ويقصد بها وصف الصفات الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتميز بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة. ومن أمثلة هذه الصفات: الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، الالتزام. والفرد الذي يتميز أداؤه بهذه الصفات سيتم تقييم أدائه بالأداء الجيد.

إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، ويرجع السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك فقد يتميز تقييمها بعدم الدقة واحتمال التحيز، حيث يعتمد تقييمها بشكل كلي علىعلى الرأي أو الحكم الشخصي.

معايير تصف النتائج: **(تقييم موضوعي)** هي الإنجازات المطلوب أن يحققها الفرد الذي يقيم أدءه نتيجة بذله لجهد معين في العمل، وتستخدم **المقاييس الموضوعية** في قياس النتائج المتحققة، وبالتالي يكون من السهل قياسها في معظم الأحيان.

وعادة يتم قياس النتائج باستخدام العناصر التالية:

- **الكمية:** أي حجم النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المتوقعة.
- **الجودة:** أي نوعية النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المتوقعة.
- **التكلفة:** أي تكلفة تحقق النتائج الفعلية مقارنة بالميزانية المتوقعة.
- **السرعة:** أي السرعة في تحقيق النتائج الفعلية مقارنة بالمتوقع.
- **الوقت المحدد للإنجاز:** أي الزمن المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد.

ويلاحظ أن أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعب استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً غير ملموسة مثل الأعمال الإدارية، حيث يتم تقييم النتائج المتحققة من قبل الفرد عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بالإنجاز المتوقع من أجل تحديد مستوى هذا الإنجاز.

معايير تصف السلوك: (تقييم غير موضوعي) يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها الفرد المطلوب تقييمه، وتشير هذه السلوكيات إلى نواحي جيدة في أدائه حيث يتم وصف السلوك الذي يقوم به الفرد في عمله. و**من أمثلة هذه السلوكيات:**

- **القيادة:** رغبة الموظف في توجيه الآخرين والتأثير فيهم، ورغبتهم في تقبل توجيهاته.
- **التخطيط:** قدرة الموظف على النظر للأمام، ووضع خطة عمل مناسبة.
- **التنظيم**: قدرة الموظف على تنظيم عمله والتوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- **تحديد الأولويات:** قدرة الموظف على معالجة الأمور الأكثر أهمية أولاً ثم الأقل أهمية.
- **التفويض:** رغبة الفرد في تفويض السلطة وقدرته عليها.
- **الرقابة**: رغبة الفرد في الرقابة وقدرته على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- **حل المشكلات:** المهارة في تحديد أسباب المشكلة ووضع بدائل الحل.
- **اتخاذ القرارات:** قدرة الموظف على الحكم على الأمور وتحمل مسؤولية ذلك.
- **الاتصالات الشفوية:** المهارة في التعبير الشفوي عن الأفكار.
- **الاتصالات المكتوبة:** رغبة الموظف في الاتصال الكتابي وقدرته على ذلك.
- **العلاقة مع الآخرين:** المهارة في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين.
- **الدقة في المواعيد:** التزام الموظف بوقت البدء والانتهاء من العمل.

- **الحضور:** عدد الأيام التي تغيب فيها الموظف، والأجازات التي حصل عليها.

ولابد من تحقيق التكامل بين المعيار الموضوعي والمعيار غير الموضوعي في عملية تقييم أداء العاملين، مع ضرورة قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير وتعريفها للعاملين، ومدى ارتباطها بتقدمهم وتقدم المنظمة.

وقبل تناول طرق تقييم أداء العاملين لابد من الإشارة إلى أن المعايير المستخدمة في عملية التقييم يشترط أن يتوافر فيها **ثلاثة شروط هي**: **1-** ثبات التقييم، **2-** صدق التقييم، **3-** القبول.

وفيما يلي يمكن تناول كل منها:

1- ثبات التقييم:

يشير ثبات التقييم إلى مدى ثبات نتائج التقييم التي يتم الحصول عليها من استخدام معيار معين في تقييم أداء الموظف إذا ما أُعيد تقييم أدائه عدة مرات من قبل عدة أشخاص بواسطة نفس المعيار.

2- صدق التقييم:

يشير صدق التقييم إلى ضرورة اعتماد التقييم على معايير موضوعية ومحددة مسبقاً تقيس الوظيفة المطلوب تقييمها وليس وظيفة أخرى، ويتم مقارنة هذه المعايير بالمعايير الفعلية، تجنباً وجود التحيز والأحكام الشخصية.

ولكي يتوافر الصدق في تقييم الأداء يجب أن يتوافر خمسة عوامل هي:

- وصف مكتوب لكل وظيفة.
- وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها.
- مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط.

- تحديد درجات السماح، فإذا لم يصل الفرد إلى مستوى الأداء المحدد مسبقاً، فعليه أن يذكر أسباب ذلك.
- التأني في اختيار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء الموظف، من أجل الابتعاد عن التحيز والمحاباة في التقييم.

3- القبول:

يشير إلى مدى قبول الأفراد المكلفين بالتقييم أو موضع التقييم لمقاييس التقييم المستخدمة وإقناعهم بها. ولا شك أن المقياس المرفوض هو غير مفيد، لذلك ينصح بإشراك العاملين والمقيمين في تطوير هذه المقاييس من أجل حل هذه المشكلة. **فعلى سبيل المثال،** توجد العديد من المقاييس التي تتصف بدرجة عالية من الثبات والصدق لكنها تستهلك وقتاً طويلاً من وقت المقيم الأمر الذي يجعله يرفضها.

والسؤال هنا بشأن العناصر التي تستخدم في عملية تقييم أداء العاملين هو: "ما هي الشروط المطلوب توافرها في العناصر المستخدمة في التقييم؟"

تتمثل هذه الشروط في:

1- إمكانية ملاحظة العنصر وتمييزه عن غيره من العناصر.

2- تعريف العنصر بدقة، وتحديده بوضوح، بحيث لا يعني العنصر أكثر من معنى.

3- تجزئة العنصر الرئيسي إلى عناصر فرعية، وذلك على أساس تحليل الوظائف.

4- توافق العناصر مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

5- تركيز العناصر على معايير التقييم، **والمتمثلة في:**

أ- النتائج أو الأداء (كماً ونوعاً).

ب- الشخصية: القدرات الذهنية، والجسمانية، والنفسية، والقيم، والاتجاهات.

ج- السلوك المرتبط بالوظيفة.

6- تركيز العناصر على الأداء الحالي، والأداء المستقبلي، أو احتمالات التقدم.

7- إعطاء أوزان نسبية لكل عنصر من عناصر التقييم بما يتناسب مع أهميته.

8- وجود مؤشرات، أو أسئلة لكل عنصر من عناصر التقييم للكشف عن مدى وجود هذا العنصر في شاغل الوظيفة.

6-8 طرق تقييم الأداء:

يمكن تقسيم طرق أداء العاملين إلى مجموعتين: تتعلق المجموعة الأولى بالطرق التقليدية للتقييم، وتتعلق المجموعة الثانية بالطرق الحديثة للتقييم.

المجموعة الأولى: طرق التقييم التقليدية:

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعدهذه الطريقة من أسهل الطرق المستخدمة في التقييم. وتعتمد على العديد من الخطوات، هي:

- يقوم المقيم (المدير أو الرئيس المباشر) بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه.

- ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أي من الأداء الأسوء إلى الأداء الأفضل أو تنازلياً أي من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوء، أي يعتمد الترتيب على كفاءة الأداء.

- يتم وضع ترقيم أمام أسماء العاملين بناء على الترتيب التصاعدي أو التنازلي، مثلاً يتم وضع رقم (1) أمام اسم العامل ذي الأداء الأفضل، ورقم (2) أمام إسم العامل الأقل في الأداء، وهكذا يتم التدرج إلى نهاية القائمة والذي تنتهي بالعامل الأسوء في الأداء.

ومن أهم عيوب هذه الطريقة:

- تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين الأشخاص وليس على معايير الوظيفة.
- طريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم.
- احتمال تحيز المقيم في عملية الترتيب نظراً للعلاقة الشخصية بينهما.

- عدم إلمام المقيم بمستوى أداء جميع العاملين معه.

2- طريقة المقارنات الثنائية أو المزدوجة:

تعتمد هذه الطريقة على خطوتين أساسيتين هما:

* يقوم المقيم **بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين في الإدارة أو القسم المسؤول عن إدارته وفقاً لمعيار من معايير التقييم.**

* * ويتم تكرار هذه المقارنة مع جميع الموظفين، وفي النهاية يتم احتساب عدد المرات التي يكون فيها الموظف ذو أداء أفضل مقارنة بالآخرين.

وقد سميت هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية لأن كل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط، ففي كل مرة يتم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر، ويتم تحديد الفرد الأفضل، وهكذا حتى نصل إلى الترتيب السليم.

يمكن فهم هذه الطريقة من المثال التالي: بفترض أن المقيم يريد تقييم أداء ستة أفراد وفقاً لمعيار كمية الإنتاج، ويتم إعداد جدول المقارنات الثنائية، واتباع الخطوات التالية:

جدول المقارنات الثنائية

إسم الموظف ورقمه	2	3	4	5	6
1- أيمن حافظ	1	1	4	5	6
2- إسلام محمود	-	3	4	2	6
3- مني سالم	-	-	4	3	6
4- خالد إبراهيم	-	-	-	4	6
5- سليمان ناجي	-	-	-	-	6
6- كريمة حنفي	-	-	-	-	-

- يتم تصميم استمارة التقييم في شكل قائمة مكونة من سبعة صفوف وستة أعمدة.

- توضع أسماء هؤلاء الأفراد فى القائمة فى الجانب الأيمن من استمارة تقييم، ويتم ترتيبهم من رقم 1 إلى رقم 6.

- ثم يقارن المقيم، أول فرد بالفرد الذى يليه، وفقاً لبعض معايير الأداء المختارة ولتكن كمية الإنتاج كما ذُكر في المثال، ويتم كتابة رقم الفرد ذي الأدء الأفضل. فإذا شعر المقيم أن الفرد الأول أدائه أفضل من الثانى، يكتب رقم الموظف الأفضل في الخانة المناسبة.

- ثم يقارن هذا الفرد الأول بالفرد الثالث فى القائمة، والرابع، والخامس، والسادس بنفس معيار الأداء وهو كمية الإنتاج.

- ويكتب رقم الفرد ذي الأداء الأفضل في كل مقارنة من المقارنات الثنائية.

- وتستمر هذه العملية حتى يقارن كل فرد موجود بالقائمة بالآخرين، وفقاً لنفس المعيار وهو كمية الإنتاج.

- يتم ترتيب الأفراد بناء على عدد المرات التي تم تفضيلهم فيها على غيرهم. أي أنه يتم حساب عدد المرات التي تم اختيار فيها الفرد كأفضل الأفراد أداء، والعكس بالعكس أي يتم حساب عدد المرات التي تم اختيار فيها الفرد كأقل الأفراد أداء. وبالتالي يبدو أن كريمة هي الأفضل في الأداء، حيث تم اختيارها خمس مرات كأفضل فرد أثناء المقارنات الثنائية.

<u>بصفة عامة، يقوم المقيم بإجراء العديد من المقارنات الثنائية، وفى كل مقارنة يتم اختيار الفرد الأفضل في الأداء، ويمكن حساب عدد المقارنات بالمعادلة التالية للتأكد من سير عملية المقارنة بشكل صحيح</u>

عدد المقارنات = ن(ن-1)\2

حيث تمثل "ن" عدد الأفراد التي تدخل المقارنة

= 6(6-1)\2 = 15

مزايا هذه الطريقة:

1- السهولة و البساطة في تقييم الأداء.

2- تناسب الأعداد الصغيرة من العاملين

عيوبها:

1- من الصعب تطبيقها عند وجود عدد كبير من الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، لأن عدد المقارنات الثنائية يكون كبير.

2- الافتقاد إلى الدقة والموضوعية، لأنها تعتمد تماماً على الحكم الشخصي.

3- طريقة التوزيع الإجباري:

- وفقاً لهذه الطريقة يكتب أسماء جميع العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة، بحيث يكون كل إسم على بطاقة واحدة فقط، ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات التي فيها أسماء العاملين على مجموعات، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض على النحو التالي:

المجموعة الأولى: ضعيف

المجموعة الثانية: مقبول

المجموعة الثالثة: جيد

المجموعة الرابعة: جيد جداً

المجموعة الخامسة: ممتاز

وتتم عملية التوزيع وفقاً لنسب محددة لكل مجموعة كما يلي:

المجموعة الأولى: 10% من العاملين

المجموعة الثانية: 20 % من العاملين

المجموعة الثالثة: 40 % من العاملين

المجموعة الرابعة: 20 % من العاملين

المجموعة الخامسة: 10% من العاملين

- وهذا يعني أن يقوم المقيم (الرئيس أو المدير المباشر) بتوزيع الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على مجموعات معينة بنسب محددة له من قبل المنظمة.

- ويأخذ هذا التوزيع شكل منحنى التوزيع الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين ذوي الكفاءة المتوسطة، والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة العالية أو المنخفضة.

فمثلا قد تحدد مسبقا النسب التالية:

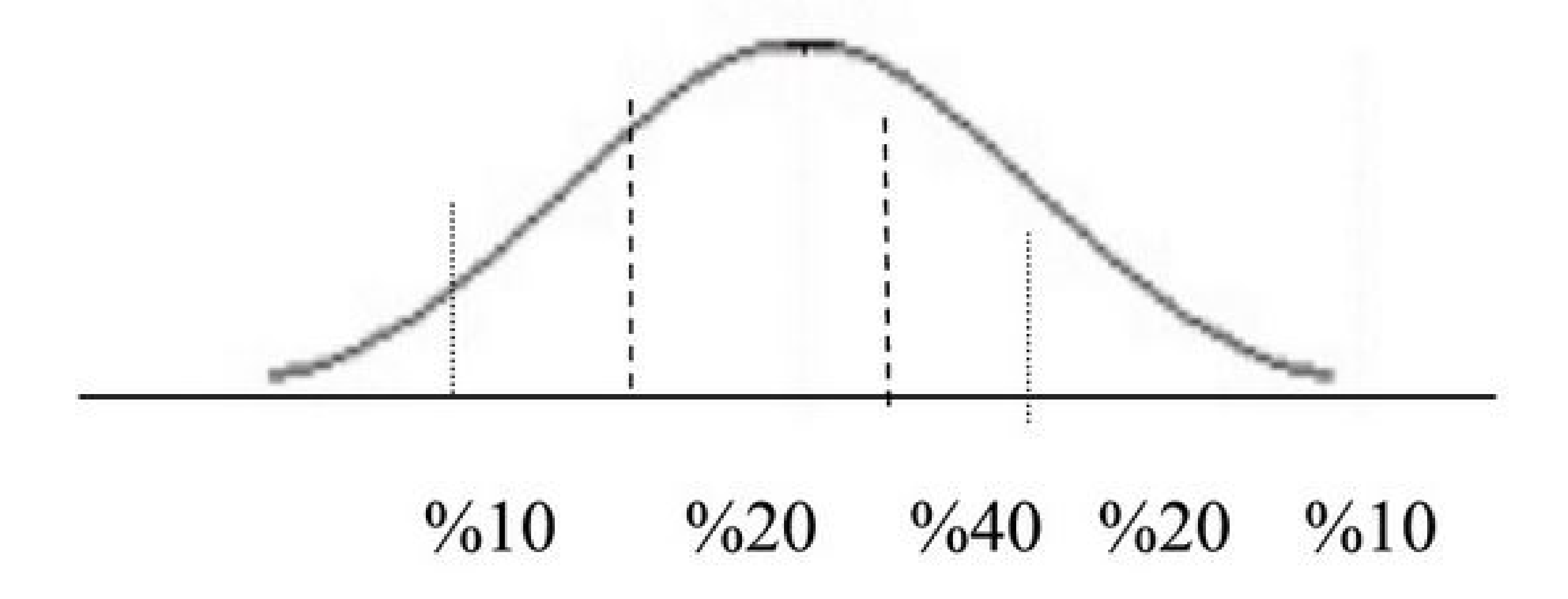
10% من الأفراد يحصلون على تقدير ممتاز

20 % من الأفراد يحصلون على تقدير جيد جدا

40 % من الأفراد يحصلون على تقدير جيد

20 % من الأفراد يحصلون على تقدير مقبول

10 % من الأفراد يحصلون على تقدير ضعيف



%10 %20 %40 %20 %10

- ويلاحظ أنه ليس من الضروري أن يكون المنحنى طبيعي كما في الشكل السابق، فقد تكون النسب غير متوازنة عن طريق تخصيص 20% لذوي الأداء المتميز، و70% لذوي الأداء المتوسط، و10% لذوي الأداء غير المرضي... وهكذا.

من أهم مميزات هذه الطريقة هي:

- تمنع من احتمال ميل بعض المقيمين نحو الوسط أو التطرف.

- تشجع روح المنافسة بين المرؤوسين الخاضعين للتقييم، فالجميع يعرف أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير ممتاز، الأمر الذي يدفع كل منهم لأداء أعمالهم بصورة أفضل حتى يحصل على ترتيب متقدم في التقييم ويتجنب الترتيب المتدني.

- تتميز بالبساطة والسهولة والسرعة في التقييم، خاصة عندما يكون عدد الموظفين المطلوب تقييمهم محدود.

ومن أهم عيوب هذه الطريقة:

- أنها لا تسمح بالتمييز الدقيق بين مستويات أداء الأفراد.

- نتائج التقييم عامة وغير تفصيلية، حيث لا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، فهي تقتصر على بيان أن فلاناً أكفأ من فلان.

- لا توضح نقاط القوة أو الضعف في أداء الموظف.

- صعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييمهم صغير، حيث يكون من الصعب توزيعهم على شكل مجموعات حسب مستويات الكفاءة.

- افتقادها الموضوعية نظراً لاعتمادها على الرأي الشخصي للمقيِّم.

4- طريقة التقييم البياني أو التدرج البياني:

- تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً.

- وفقاً لها يتم حصر الصفات والسلوكيات اللازمة للعمل الكفؤ، والتي يجب أن تتوافر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد. **ومن أمثلة هذه الصفات والسلوكيات:** المعرفة بالعمل، الدقة في العمل، كمية العمل، المظهر، الالتزام بمواعيد الحضور، التعاون

- ثم يطلب من المقيم تقييم أداء الفرد بناء على مدى توافر هذه الصفات وقيامه بالسلوكيات المطلوبة وإعطائه درجات معينة، وتحدد هذه الدرجات بناء على المقياس البياني أو العددي. ويقسم هذا المقياس إلى فئات معينة:

أقل من 50 درجة (ضعيف).

من 50 إلى أقل من 60 درجة (مقبول).

من 60 إلى أقل من 70 (جيد).

من 70 إلى أقل من 80 درجة (جيد جداً)

من 80 إلى أقل من 100 (ممتاز).

وفيما يلي أحد نماذج التقييم المستخدمة في التقييم البياني:

نموذج تقييم أداء العاملين

إسم الموظف............................ رقم الوظيفة......................................

القسم أو الإدارة......................... إسم المسؤول عن التقييم......................

الرقم	عنصر التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
1	التعاون					
2	الالتزام بالعمل					
3	الدقة في العمل					
4	كمية الإنتاج					
5	التعامل مع الغير					
	تقدير الكفاءة	80 وأقل من 100	70 وأقل من 80	60 وأقل من 70	50 وأقل من 60	أقل من 50

وتقتصر مهمة المقيم وفقاً لهذه الطريقة، على دراسة كل صفة أو معيار على حده بشكل دقيق من أجل وضع درجة وفقا للمقياس البياني ، وبعد أن يتم تقييم جميع الصفات ، يتم وضع التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد، **وذلك كما يلي:**

إذا فرض أن موظف ما قد حصل على الدرجات الآتية في تقييم كفاءته:

- التعاون 90 درجة

- الالتزام بالعمل 80 درجة

- الدقة في العمل 60 درجة

- كمية الإنتاج 90 درجة

- التعامل مع الغير 80 درجة

المجموع 400 درجة

يتم جمع هذه الدرجات ويستخرج المتوسط الحسابي لها، وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد ضمن محددة.

كالآتي: 400÷ 5 = 80 درجة

- بعد ذلك تصنف كفاءة الفرد في الفئة المناسبة ، حيث إن درجة 80 تصنف بتقدير ممتاز.

5- تقييم الأحداث الحرجة (الوقائع الحرجة):

- يعتمد تقييم الأداء وفقاً لها على احتفاظ المقيم بسجل أو مذكرات يسجل فيها السلوكيات الإيجابية والسلوكيات السلبية التي يقوم بها الموظف أثناء العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعبر هذه السلوكيات عن الأحداث التي حدثت أثناء تأدية الموظف لعمله.

ويتم التقييم كما يلي:

أ- يقوم المقيم بملاحظة أداء الأفراد المطلوب تقييمهم بشكل دقيق.

ب- ثم يقوم بتسجيل الأحداث الأساسية التي تصدر منهم أثناء تأديتهم مهام وواجبات وظائفهم، وتوضع في السجل أو المذكرات المحتفظ بها. وتتعلق هذه الأحداث بالسلوكيات الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح في العمل، والسلوكيات السلبية التي تؤدي إلى الفشل في العمل. أي يجب تحديد السلوكيات الإيجابية والسلبية التي تصدر من الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.

ج- وتحدد إدارة الموارد البشرية قيماً موجبة للسلوكيات الإيجابية، وقيماً سالبة للسلوكيات السلبية، وتبقى قيم السلوكيات سرية لا يعرفها المقيم ضماناً لتوفير الموضوعية في التقييم. فإذا كانت القيم الإيجابية التي حصل عليها الفرد 90 من 100، وكانت القيم السلبية 30 من 100، في هذه الحالة تكون نتيجة تقديره 60 من 100 (90-30)، بعد ذلك تحول هذه النقاط إلى قيم وصفية في شكل تقديرات معينة مثل ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً.

يلاحظ ما يلي:

- أن تكون هذه السلوكيات هامة وذات علاقة وتأثير مباشر على أداء الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير على الأداء.
- يركز المقيم على جمع أكبر عدد ممكن من الأحداث التي تؤثر في أداء الموظف.

وفيما يلي بعض الأمثلة للأحداث الجوهرية

التاريخ	الأحداث الحرجة الإيجابية
2016\10\10	كان ترتيبه الأول في دورة تنمية المهارات الإدارية التي عقدت بالمنظمة
2016\11\15	تمكن من الانتهاء من حجم الإنتاج المستهدف قبل الموعد المحدد له

التاريخ	الأحداث الحرجة السلبية
2016\10\2	تطاول على أحد زملائه بالسب العلني
2016\11\8	تأخر في الحضور لمدة نصف ساعة مما أربك العمل في القسم

ومن أهم مميزات هذه الطريقة تقليل التحيز حيث يتم التقييم على أساس العمل الفعلي من خلال التعرف على الأداء الإيجابي والأداء السلبي.

وتتمثل العيوب الرئيسة لهذه الطريقة في:

1 - تتطلب من المقيم أن يسجل الأحداث بانتظام، وقد يسبب هذا عبئاً عليه، وضياعاً للوقت.

2 - أن تعريف الأحداث الحرجة يتميز بعدم الوضوح ويفسر بطرق مختلفة من خلال المقيمين المختلفين.

3- قد تسبب حاجز نفسى بين المدير والمرؤوس، عندما يشعر المرؤوس بأن المدير يحتفظ بسجل خاص به.

3- تتطلب بذل جهوداً كبيرة من قبل المقيم.

6- التقرير المكتوب:

- يطلق عليها أيضاً التقييم المقالي، وهي من أبسط الطرق المستخدمة في تقييم الأداء.

- وفقاً لها يقوم المقيم سواء كان المدير أو رئيس القسم بكتابة وصفاً تفصيلياً لأداء الموظف **يصف فيه ما يلي:**

- نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظف.

- مدى إمكانية التقدم والنمو الوظيفي والترقية لهذا الموظف، وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم.

ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء:

- صف وفقاً لرأيك الشخصي أداء هذا الموظف متضمناً: كمية وجودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين، نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.

وتتمثل المشكلة الأساسية فى طريقة التقرير المكتوب:

1- اختلاف التقارير من ناحية الطول والمحتوى.

2- قد يعتمد تقرير التقييم على مهارة القائم بإعداده، ومدى امتلاكه لأفكار وأساليب مختلفة في الكتابة. وبالتالي فإن قدرة المقيم على الكتابة يمكن أن تؤثر على التقييم، فالمقيم الذى يكون لديه مهارات كتابية، يمكن أن يظهر الفرد بصورة أفضل من مستوى أدائه الحقيقى، والعكس بالعكس.

<u>ثانيا: طرق التقييم الحديثة:</u>

1- قائمة المراجعة:

يتضمن إعداد قائمة المراجعة القيام بالخطوات التالية:

1- تعتمد هذه الطريقة على تحليل كل نوع من أنواع الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة والعبارات التي تصف الأداء الجيد لكل وظيفة.

2- يلاحظ عدم وجود عدد محدد لهذه الأسئلة والعبارات، فعددها يتحدد وفق نوع وطبيعة الوظائف.

3- يمكن وضع درجات مختلفة لجميع الأسئلة الموجودة في القائمة، وتعبر كل درجة منها عن مدى أهمية السؤال للوظيفة.

4- تكون هذه الدرجات سرية لا يطلع عليها أحد سوى إدارة الموارد البشرية، وعادة ما يتم الاحتفاظ بمفتاح الدرجات المعطاة للأسئلة فى إدارة الموارد البشرية، **<u>فالمقيم لا يعلم الدرجات المرتبطة بكل سؤال.</u>**

5- يطلب من المقيم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ"نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المطلوب تقييم أدائه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في تقييم أدائه.

6- بعد الانتهاء من الإجابة، يقدم المقيم قائمة الأسئلة والإجابات عليها إلى إدارة الموارد البشرية.

7- يتم جمع الدرجات التي حصل عليها الموظف، وتصنف هذه الدرجات ضمن فئات محددة، ويقيم الفرد وفق لهذه الفئات لكي تعبرعن كفاءته.

مثال لأسئلة في قائمة المراجعة

الأسئلة	نعم	لا
1- هل يفقد الموظف أعصابه أمام العملاء؟	+	
2- هل يتطوع الموظف بالقيام بأعمال خاصة؟		+
3- هل يحترم مواعيد العمل؟	+	
4- هل هو مخلص في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته؟	+	

من أهم مميزات هذه الطريقة:

- سهولة الاستخدام.
- تعطي فكرة واضحة عن أداء الموظف.
- يمكن استخدامها في الأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين.

من أهم عيوب هذه الطريقة:

- من الممكن حدوث التحيز وذلك في حالة معرفة المقيم بدرجات كل سؤال.
- تستهلك وقتاً طويلاً، والذي يتمثل في جمع الأسئلة الخاصة بكل وظيفة، حيث يجب تنمية قائمة من الأسئلة لكل مجموعة مستقلة من الوظائف، وقد تحمل هذه الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين.

2- الإدارة بالأهداف:

- تتعدد مسميات هذه الطريقة ومنها : إدارة النتائج، إدارة الأداء، تخطيط العمل.
- تعتمد هذه الطريقة على تقييم **النتائج** التي حققها الفرد المطلوب تقييم أدائه في عمله وليس تقييم سلوك الفرد أثناء تأدية عمله.

ما هي خطوات تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف؟

تتمثل عملية الإدارة بالأهداف في القيام بالعديد من الخطوات، هي:

1- يتم وضع الأهداف التي يجب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وذلك من قبل الرئيس لوحده أو بمشاركة المرؤوسين، وهذا أفضل من أجل أن تكتسب هذه الأهداف صفة القبول والتأييد من المرؤوسين والإقتناع بها، فالأهداف هنا تمثل النتائج التي يجب أن يحققها الفرد عن طريق أدائه، وهي بمثابة معايير على أساسها يتم تقييم أداء المرؤوسين.

2- يتم وضع خطة لتنفيذ الأهداف الموضوعة مع تحديد الوسائل والإجراءات ومعايير القياس.

3- يقوم الرئيس مع مرؤوسيه بوضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المطلوبة، أي يشتركا معاً في وضع التوقيت الزمني للأداء وإنجاز الأهداف، **فمن خلال هذا الجدول يعرف كلا الطرفان ما يلي:**

ماذا يؤدي من عمل؟

ما الذي تم إنجازه من هذا العمل؟

ما الذي تبقى من عمل يجب القيام به وإنجازه من قبل المرؤوسين؟

ومن ثم، يمثل الجدول الزمني بمثابة خطة عمل يلتزم بها المرؤوسين من أجل إنجاز الأهداف المطلوبة منه.

4- يعطي الرئيس فرصة للمرؤوسين لتنفيذ الخطة مع إعطائهم التوجيهات الضرورية.

5- يقوم الرئيس بقياس نتائج أداء المرؤوسين أو الإنجازات التي حققوها ومقارنتها بالأهداف الموضوعة من أجل اكتشاف الانحرافات الايجابية أو السلبية في الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

6- يقوم الرئيس مع مرؤوسيه الذين تم تقييم أدائهم، بوضع أهداف جديدة للمستقبل التي من خلالها يتمكن المرؤوسين من علاج نقاط الضعف في أدائهم، وتقوية النقاط الإيجابية من أجل تطوير هذا الأداء بشكل مستمر ودائم.

ويمكن توضيح أمثلة أو عينة من الأهداف المحددة من خلال الإدارة بالأهداف في الجدول التالي:

جدول يوضح قائمة تقييم الأداء اعتماداً على النتائج

			القسم: خدمة العملاء		
م	العبارات الدالة على الأهداف المحددة في العمل	الأداء المستهدف	الأداء الفعلي	نسبة الإنجاز	الانحراف أوسبب الإنجاز أو عدم الإنجاز
1	عدد المقابلات مع العملاء	100	150	%150	+50 مهارة الاتصال
2	عدد مرات النجاح في حل المشكلات	50	40	%80	-10 البطء في التصرف
3	عدد شكاوى العملاء المطلوب الرد عليها في خلال ثلاثة أيام من استلام الشكوى	5	7	%140	+2 مهارة الاتصال
4	عدد التقارير المطلوبة شهريا	15	15	%100	0 دقة الأداء

تتمثل مزايا هذه الطريقة في:

- تركز على التعرف على الأداء السابق والأداء المستقبلي للمرؤوس.
- تركز على تحسين أداء المرؤوس وتنمية قدراته.
- توفر الأمان للمرؤوسين لشعورهم بعدالة التقييم.
- تقوي التماسك بين الرئيس والمرؤوس بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر.
- قد تتيح الفرصة للمرؤوس في المشاركة في التقييم بهدف التعلم.

أما عيوب هذه الطريقة فتتمثل في:

- تحتاج قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.
- تقيس أداء المرؤوس في وظيفته الحالية فقط، وهذا يعني أنها لا تقدم مؤشر لنجاح المرؤوس في وظائف أخرى.

- تحتاج إلى تخصيص أوقاتاً ليست بالقليلة في إعداد وتجهيز الأهداف المطلوب تحقيقها.

- تحتاج إلى أساليب ووسائل إقناعية من الرئيس لمرؤوسيه بمعقولية الأهداف وعدالتها.

- عدم قدرة المدير على التعبير عن الأهداف بشكل كمي، قد يكون سبباً مباشراً في فشل تنفيذها.

- يصعب تطبيق هذه الطريقة في الأنشطة المتداخلة والتي يصعب فيها فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة.

ما هي متطلبات نجاح طريقة الإدارة بالأهداف؟

توجد مجموعة من المتطلبات لابد أن تتوافر لضمان نجاح طريقة الإدارة بالأهداف، ومنها:

1 - أن تكون الأهداف موضوعة فى صورة كمية أو يمكن قياسها.

2- أن تكون الأهداف بها قدر من التحدي لقدرات الفرد، بحيث لا يتعارض ذلك مع إمكانية تحقيقها.

3- يجب التعبير عن الأهداف في صورة مكتوبة.

4- يجب التعبير عن الأهداف في صورة واضحة، وألا يكون بها غموض في اللغة المكتوبة.

7-8 خطوات تقييم أداء العاملين:

تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي:

الخطوة الأولى: الاستعداد لبدء عملية التقييم، ومراجعة بعض الأمور، منها:

- الأهداف التي وضعت بمشاركة الرئيس والمرؤوس.
- توصيف الوظيفة محل التقييم، للتعرف على مهامها ومسؤولياتها وواجباتها.
- مواصفات شاغل الوظيفة والتعرف عليها.

- ملف الموظف من حيث الخبرة، التدريب، المؤهل، الوظائف السابقة.

الخطوة الثانية: وضع معايير الأداء:

يلعب مراجعة وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة (كما تم في الخطوة الأولى) دوراً أساسياً في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة.

ويعتمد قياس الأداء على ثلاثة أسس هي:

أ- القياس المبني على النتائج: يتم التركيز في قياس الأداء على النتائج الفعلية وليس السلوك، كاستخدام قيمة المبيعات التي حققها موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال إما طريقة الإدارة بالأهداف أو معايير العمل.

ب- القياس المبني على السلوك: يتم قيام سلوك الموظف وأخذه في الاعتبار عند تقييم الأداء مثل مدى التزام الموظف بمواعيد العمل، تعاون الموظف مع زملائه في العمل، إلا أن المشكلة في هذا المعيار تتمثل فيرتحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

ج- القياس المبني على سمات الشخصية: يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية مثل: مهاراته في الاتصال الشفوي والاتصال المكتوب، اتجاهاته نحو العمل (إيجابية أم سلبية).

الخطوة الثالثة: إبلاغ العاملين بالمعايير:

يجب على الرئيس أو المدير المباشر والذي يكون له دوراً أساسياً في عملية التقييم أن يتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المستخدمة في تقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأدء في المنظمة. فمن غير المنطقي تقييم أداء الموظف بمعايير محددة في عمله دون توافر معرفة تامة لديه عن هذه المعايير التي سيتم تقييم أدئه على أساسها.

ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تتطلبه الحاجة.

الخطوة الرابعة: قياس الأداء الفعلي:

قياس الأداء الفعلي يتم من خلال جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة. وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة مسبقاً. ويكون القياس إما على أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وإنجازاتهم والتعاون مع الفرق الأخرى.

الخطوة الخامسة: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة:

بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة مسبقاً. وفي هذه الحالة هناك ثلاث احتمالات:

الاحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي **أقل من** المستوى المحدد من خلال المعايير. وفي هذه الحالة فهناك حاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتمثل في إنذار الموظف أو تدريبه أو أي إجراء آخر مناسب.

الاحتمال الثاني: أن يكون الأداء الفعلي **مساوياً** للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي.

الاحتمال الثالث: أن يكون الأداء الفعلي **أكبر من** المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتشجيع وتحفيز الموظف وصرف مكافآت مالية أو غيرها من المزايا.

الخطوة السادسة: مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

هنا يوجد اتجاهين، **الاتجاه الأول** يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف، بينما يؤيد **الاتجاه الثاني** بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة. وتميل كثيراً من المنظمات إلى اتباع سياسة مقابلة الموظف الذي تم تقييمه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ الموظف بنقاط ضعفه من أجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء. وسوف يتم تناول مقابلات تقييم الأداء بشئ من التفصيل في الجزء التالي.

الخطوة السابعة: اقتراحات تحسين الأداء:

الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته ومقترحاته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتماداً على نتائج التقييم. فقد يقترح الرئيس المباشر إشراك الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر توافقاً مع قدراته ومهاراته.

وهناك بعض الجوانب التي يتم لفت نظر الموظف إلى ضرورة تحسين أدائه فيها، والتي لوتمكن من الاهتمام بتقويتها وبذل الجهود لمعالجتها، لتحسن أدائه في هذه الجوانب، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء العام.

8-8 مقابلات تقييم أداء العاملين:

إن اشتراك الموظف في مناقشة نتائج التقييم تحتل أهمية كبيرة لدى العديد من المنظمات، فمن خلال هذه المناقشة يتعرف الموظف الذي تم تقييم أدائه على رؤية الرئيس لأدائه. كما أن هذه المناقشة تجعله يتعرف على مدى التقدم الذي حققه في إنجاز الأهداف المتعلقة بتقدمه في العمل. ولا تتوقف أهمية المناقشة عند استفادة الموظف منها فقط، بل إن الرئيس أيضاً يتعلم من المناقشة، وذلك من خلال الاستماع إلى الموظف وملاحظة ردود أفعاله ورؤيته لواجبات ومسؤوليات وظيفته وتقييم أدائه. وعندما يحدث

توافق بين رؤية الرئيس ورؤية المرؤوس لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، فإن الأخير غالباً ما يدرك ويفهم ما توقعه الرئيس منه.

وتأخذ مقابلات التقييم ثلاثة أنواع، فقد تكون مقابلة إخبار وإقناع، وقد تكون مقابلة إخبار واستماع، وقد تكون مقابلة حل مشكلات، **ويمكن توضيح كل منها كما يلي:**

أ- مقابلة الإخبار والإقناع:

وفقاً لها يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء مرؤوسيه، ويحاول أن يقنعهم به بعد أن يدعمه بالحجج والأدلة. ويتخذ هذا النوع من المقابلات طابع النقاش والخلاف إذا ما كان التقييم سلبياً. وغالباً لا يتقبل المرؤوس النقد إلا في حالات نادرة مثل حداثة الخبرة، وقد يشعر المرؤوس بالإحباط، إذ لا تكون لديه في معظم الأحيان فرصة كافية للتعبير عن رد فعله ورأيه، كما أنها لا تثير لديه حماسه ذاتية للتطور.

ب- مقابلة الإخبار والاستماع:

وفقاً لها يقدم الرئيس تقييمه ورأيه في أداء المرؤوس ويتلقى رد فعله وينصت ويستمع له. ويتخذ هذا النوع من المقابلات الطابع الدفاعي في حالة التقييم السلبي للأداء. ويمثل إنصات واستماع الرئيس وسيلة للتخفيف من إحباط المرؤوس، ولامتصاص مشاعره السلبية، وهنا يكون حماس المرؤوس الذي يتم تقييم أدائه محدود ومنخفض.

ج- مقابلة حل المشكلات:

وفقاً لها يشارك المرؤوس بدور كبير في تقييم الأداء، وفي الكشف عن مجالات التطوير والتحسين. ويأخذ الحوار وتبادل الرأي طابعاً إيجابياً بناء، من خلال العلاقة الديمقراطية التي تسود المقابلة، ويكون التركيز على كيفية التغلب على المشاكل التي تعترض الأداء لا على التقييم ذاته. وينصب الاهتمام على كيفية التطوير المستقبلي استناداً إلى مقترحات ومبادرات من المرؤوس خلال المقابلة.

9-8 مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء تؤكد على أهمية هذا التقييم، على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له، إلا أنهم مقتنعون بأهميته وعدم إمكانية الاستغناء عنه، **لأن نتائجه تستخدم في المجالات التالية:**

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية، والتي تعد أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، **وتساعد هذه المعلومات في أداء هذه الوظيفة كما يلي:**

أ- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة المرؤوسين، فهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً، لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل، حيث سيتواجد الأفراد الذين سيكلفون بأداء العمل المستقبلي.

ب- توضح نتائج تقييم الأداء من هم الأفراد أصحاب المستوي الضعيف في الكفاءة والذين سوف يستغنى عنهم، وبالتالي يجب استبدالهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً: الاستقطاب والاختيار:

عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي تم تعيينها مؤخراً في المنظمة خلال فترة التجربة والتمرين التي تلي عملية التعيين. فهذا يعني أن وظيفة الاستقطاب والاختيار قد فشلتا في استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية والمؤهلة بشكل جيد، وبالتالي تكون نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح هاتين الوظيفتين في أداء مهامهما المطلوبة منهما.

ثالثاً: تحديد نوعية البرامج التدريبية:

توضح نتائج تقييم الأداء عادة جوانب الضعف في أداء العاملين، ومعرفة هذه الجوانب سوف يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة، وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب التي يمكن من خلالها علاج جوانب الضعف في أداء العاملين.

رابعاً: الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية:

تساعد نتائج تقييم الأداء في تحديد المسارات الوظيفية لجميع العاملين في المنظمة، وخاصة الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية، حيث توضح نتائج التقييم إمكانات الأفراد التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدار حياته الوظيفية في المنظمة.

فتقييم الأداء يوضح من هو المرشح للترقية، وما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقيى إليها هذا المرشح، لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانات وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل.

خامساً: تحديد الحوافز التشجيعية:

يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء، أن تحدد من يستحق من العاملين الحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت، والعلاوات...، فهذه النتائج توضح مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في إنجاز المطلوب منه خلال فترة زمنية التي على أساسها تدفع الحوافز. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحوافز التشجيعية التي يجب أن تدفعها المنظمة على أساس الجهد والنشاط في العمل، تمثل تكلفة يجب أن يكون لها عائد، فإذا دفعتها بغض النظر عن هذا العائد، فسيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل، هذا إلى جانب أن تكون المنظمة قد حققت العدالة والموضوعية في دفع حوافزها التشجيعية للعاملين لديها، مما يسهم في رفع معنوياتهم.

سادساً: إنهاء الخدمة:

تلعب نتائج تقييم الأداء دوراً أساسياً في تحديد من الذي سوف يطرد من العمل، ومن الذي سوف يستغنى عنه، حيث يأخذ إنهاء خدمة العاملين في المنظمة شكلين هما: الفصل والطرد، والتسريح من العمل.

بالنسبة **للشكل الأول وهو الفصل أو الطرد من العمل**، فيعد اقسى عقوبة تفرض على بعض العاملين. والطرد له أسباب كثيرة منها فصل الأفراد الذين أظهرت نتائج تقييم أدائهم مع مرور الزمن ضعف أدائهم، وعدم وجود إمكانية تحسين هذا الأداء، وبالتالي فإن بقاؤهم في المنظمة يمثل عبئاً على المنظمة يجب التخلص منه.

أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل، الذي تلجأ إليه المنظمة عندما يكون لديها فائض في قوة العمل وتريد الاستغناء عن جزء منها، ويلاحظ أن غالبية من يستغنى عنه هم أصحاب الأداء المنخفض الذي يوضحه تقييم الأداء.

10-8 مشكلات تقييم أداء العاملين:

مع كثرة الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة والجهود التي بذلها المتخصصون في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير الطرق والأساليب المستخدمة في تقييم الأداء واكسابه قدراً من الموضوعية وجعله أكثر فعالية، إلا أنه لم يتم تحديد الوضع المثالي المطلوب الوصول إليه والمتمثل في أن يخلو التقييم من أي مشاكل أو أخطاء، **فما زال يتضمن التقييم بعض المشاكل والأخطاء التي تتعلق بالمقيم نفسه، والتي تتمثل في:**

ا- التحيز الشخصي المقصود أو غير المقصود للمقيم:

قد تؤثر العلاقات الشخصية أحياناً بين المشرف أو المدير والموظف الذي يتم تقييم أدائه على عملية التقييم، مما يؤدي إلى نوع من التحيز الشخصي (مع أو ضد) هذا الموظف. والتحيز إما أن يكون تحيزاً نحو شخص معين (مع أوضد) أو فئة عمرية أو جنسية أو

عقيدة أو جنس أو علاقة أو صفة معينة في الشخص المطلوب تقييمه، وبالتالي حصوله على تقييم مرتفع أو منخفض. ويؤثر هذا التحيز في موضوعية وعدالة عملية التقييم، ومن ثم، لايعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف.

والسؤال الذي يطرح نفسه: هل يوجد علاج لمشكلة التحيز الشخصي للمقيم؟ والإجابة نعم، فعادة ما تعالج مشكلة تحيز المقيم من خلال:

أ- تدريب المقيمين وتعريفهم بمفهوم التقييم، وأساليبه المختلفة، ومشكلاته المحتمل حدوثها، والتأكيد في عملية التدريب على أهمية دقة وموضوعية التقييم.

ب- الاعتماد على الملاحظات الأساسية التي يتم تسجيلها بشكل رسمي عن أداء كل موظف خلال المدة التي يتم فيها التقييم، وعدم الاعتماد على على الملاحظات الشخصية غير الرسمية.

ج- الاعتماد على بعض المعايير الكمية في تقييم بعض الصفات أو المهارات، بحيث تكون واضحة لمن يقوم بالتقييم، ولمن يتم تقييمه مثل معدلات الإنجاز ومعدلات الغياب، وغير ذلك.

د- إجراء التقييم من قبل أكثر من شخص، أو إجراء أكثر من تقييم للشخص الواحد خلال فترة التقييم، أو أن يتم عرض نتائج التقييم في اجتماع يضم مديرين آخرين لهم علاقة مع الموظف الذي يتم تقييم أدائه.

هـ- مراجعة نتائج التقييم من قبل الرئيس الأعلى (التالي) أو الخبراء، حيث يقوموا بمناقشة نتائج التقييم مع المسؤول المباشر عن التقييم، وهذا ما يؤدي إلى تقليل التحيز الشخصي، والمحافظة على الموضوعية والدقة في عملية التقييم.

2- الميل نحو التشدد أو التساهل في التقييم:

يعني ميل بعض المقيمين إلى التشدد في التقييم، بمعنى إعطاء جميع الأفراد اللازم تقييمهم تقديرات منخفضة، كأن يعطي الموظف الجيد تقدير "متوسط" والموظف

المتوسط تقدير "ضعيف"، وبالتالي فإن تقييمه دائماً يكون أقل من الأداء الفعلي للأفراد، وقد يكون هدف المقيم من التشدد في التقييم هو إجبار الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على مضاعفة جهودهم باستمرار. وعلى العكس، فقد يميل المقيم إلى التساهل في التقييم، بمعنى إعطاء جميع الأفراد اللازم تقييمهم تقديرات أعلى من الأداء الفعلي لهم. وقد يكون هدف المقيم من التساهل في التقييم هو الرغبة في منح فرصة للمرؤوسين للحصول على العلاوة أو الترقية أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للمرؤوسين، أو عدم قدرته على مواجهتهم في حالة إعطاء تقدير ضعيف لهم.

3- تأثير الهالة (تأثير تقييم صفة على تقييم باقي الصفات):

يعني تأثر المقيم بصفة معينة ظاهرة بوضوح في الفرد الذي يقيم أداءه، بحيث يؤثر تقييمه لهذه الصفة على تقييمه للصفات الأخرى، وتكون نتيجة التقييم في هذه الحالة عبارة عن انطباعه العام عن الصفة الظاهرة فقط. **مثال ذلك**، تأثر المقيم بمظهر الفرد أو حديثه ولباقته في المعاملة، وبالتالي يؤدي هذا الخطأ إلى إعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا الفرد، حيث يعطي المقيم تقديراً مرتفعاً لهذا الفرد في باقي الصفات. لذلك يجب توجيه انتباه المقيمين إلى أن تقييمهم يجب أن يركز على الأداء والسلوك الفعلي للفرد، وليس على الصفات الشخصية التي يتميز بها مثل اللباقة، والحديث الجذاب، وأن الأداء الفعلي هو هدف التقييم.

4- التنميط:

يعني التنميط إطلاق صفات معينة على الفرد نظراً لانتمائه لفئات معينة. وفقاً لهذا الخطأ فقد يميل المقيم إلى تقييم الموظف إيجاباً أو سلباً متأثراً بآرائه المسبقة المكونة عن الفئة التي ينتمي إليها هذا الموظف، مثل كبار السن، النساء، الذكور، خريجي المدارس الأجنبية. فهو يعتقد أن لكل فئة من الناس صفات مشتركة تلتصق بأي فرد ينتمي إلى هذه الفئة. وبالتالي فإن الرأي الشخصي الذي كونه الرئيس عن الفئة التي

ينتمي إليها الموظف قد يؤثر بشكل غير مباشر على تقييمه لأدائه، لأن هذا الرأي تم بنائه على فئة معينة من الناس، وهي التي ينتمي إليها هذا الفرد.

5- الميل نحو الوسط أو النزعة المركزية:

يعتبر هذا الخطأ من أكثر الأخطاء شيوعاً في تقييم الأداء، ويعني ميل المقيم إلى تقييم مرؤوسيه بمستوى "متوسط" أي يعطي جميع الأفراد الذي يتم تقييم أدائهم تقدير "متوسط" بحيث لا تكون عالية أو منخفضة، بل أغلبها حول معدل متوسط، وذلك تهرباً أو تخوفاً من انتقادات مرؤوسيهم أو من يقيمون أداءهم.

إن وقوع المقيم في هذا الخطأ سيسبب ظلماً بالنسبة للأفراد ذوي الكفاءات الممتازة، وفي نفس الوقت بقاء نقاط الضعف في أداء الأفراد الذين مستوى كفاءاتهم أقل من المتوسط دون علاج لها، لأن المقيم بالغ في تقييمهم واعطاهم تقديراً متوسطاً أو أعلى مما يستحقونه، وهذا ما يلحق الضرر بهم مع مرور الزمن، لذلك يجب توعية المقيم بهذه الآثار السلبية الناتجة عن وقوعه في هذا الخطأ والعمل على الابتعاد عنه.

6- التماثل:

يشير هذا الخطأ إلى احتمال تأثر المقيم بخاصية ما موجودة لدى من يقيم أداءه، كأن يكون الثنان من نفس المدينة، أو يحملان نفس المؤهل العلمي والتخصص، أو تخرجا من نفس الكلية والجامعة. ويتأثر التقييم بهذه الخاصية التي ليس لها علاقة بالأداء. ويؤدي هذا الخطأ إلى وقوع المقيم في التحيز الإيجابي.

7- الانطباع الأول:

يعني تأثر المقيم بشكل غير مباشر بالانطباع الأول الذي تركه الموظف لديه، كما يجب أن لا يؤثر الأداء السابق على الأداء الحالي.

كذلك يجب عدم السماح لسمعة الموظف، سواء كانت سيئة أو حسنة، أن تؤثر في تقييم أدائه الحالي.

8- الإسقاط:

يعني أن يقوم بعض المقيمين بتقييم أداء الموظف المطلوب تقييم أدائه وفق لما يمتلكونه من خصائص وصفات معينة. فإذا كان المقيم متميزاً بمستوى عالي من الدقة، فإنه سيقيم هذه الخاصية لدى الآخرين بدرجة عالية، وإذا لم يكونوا كذلك فأدائهم يتميز بالضعف، حيث يكون لديه قناعة أن جميع من يقيمهم يجب أن يكونوا بمستواه، ففي هذه الحالة فإن المقيم قد جعل من نفسه وما يمتلك من خصائص معياراً للمقارنة والتقييم، متجاهلاً المعايير الموجودة والتي يجب أن يلتزم بها عند تقييم أداء الآخرين.

9- معارضة التقييم:

معارضة بعض العاملين لعملية التقييم نتيجة شعورهم بوضعهم تحت المراقبة والمساءلة قد تؤدي إلى عدم التجاوب في مقابلة التقييم لإبلاغهم بالنقاط السلبية، وعدم فهم الأمور بالشكل الصحيح مما يتعارض مع أهداف التقييم الأساسية المتعلقة بتحسين الأداء.

ولكي يكون التقييم فعالاً، فإنه من الضروري الاهتمام بتهيئة المقيمين وتعريفهم بأهمية عملية التقييم وتوعيتهم بأخطاءها لمحاولة تجنبها سواء تلك المتعلقة بأخطاء الهالة أو النزعة نحو الوسط أو نحو التساهل أو الانطباعات السابقة أو غيرها.

بالإضافة إلى ذلك فمن الأهمية بمكان استمرار إبلاغ العاملين بمدى التقدم في أدائهم لأعمالهم أولاً بأول وتوضيح جوانب القوة والضعف لديهم مما يعطيهم فرصة أكبر لتدعيم جوانب القوة والضعف في الوقت المناسب.

8-11 ملخص الفصل

1- يعد تقييم أداء العاملين نقطة هامة في نجاح المنظمات ونجاح العاملين بها، لأنه يمثل الأداة التي تتمكن المنظمة من خلالها بالحكم على برامجها وأنظمتها، وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها.

2- استعرض الفصل مفهوم تقييم الأداء والذي يتعلق بقياس الأداء الحالي للعاملين بغرض الحكم على قدرتهم على أداء واجبات ومسؤوليات مهامهم، والتحقق من سلوكياتهم أثناء العمل، والتعرف على مدى التحسن في أدائهم. وتم التمييز بين مفهوم تقييم الأداء وإدارة الأداء.

3- كما تناول الفصل أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة وعلى مستوى العاملين. وتم توضيح أن مسؤولية التدريب هي مسؤولية مشتركة بين ثلاثة أطراف مختلفة هي: إدارة الموارد البشرية، والفرد المطلوب تقييمه، والفرد القائم بالتقييم، ويقوم كل طرف منها بالعديد من الأدوار الهامة في عملية التقييم. وتم توضيح أن المقيم لا ينحصر فقط في الرئيس أو المدير المباشر، ولكن تتعدد الأطراف التي تقوم بدور المقيم ومنها الزملاء، التقييم الذاتي للموظف نفسه، العملاء.

4- كما تم استعراض معايير تقييم الأداء والتي تعبر عن مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموظفين في أعمالهم المكلفين بها. وتصف هذه المعايير خصائص الشخصية، والنتائج، والسلوك. وتم توضيح الطرق المختلفة المستخدمة في تقييم الأداء، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين، تتعلق المجموعة الأولى بالطرق التقليدية في التقييم ومنها الترتيب البسيط، المقارنات الثنائية، التوزيع الإجباري، التقييم البياني، الأحداث الحرجة، التقرير المكتوب. وتتعلق المجموعة الثانية بالطرق الحديثة ومنها قائمة المراجعة ، الإدارة بالأهداف.

5-كما تم استعراض خطوات تقييم أداء العاملينوالتي تتمثل في الاستعداد للبدء في التقييم، ثم وضع معايير للأداء، ثم إبلاغ العاملين بالمعايير المستخدمة في التقييم، ثم قياس الأداء الفعلي للعاملين المطلوب تقييم أدائهم، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة، ثم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف الذي يتم تقييم أدائه، وأخيراً، تقديم مقترحات لتحسين الأداء.

6- وتم تناول المجالات المختلفة التي تستخدم فيها نتائج تقييم أداء العاملين، ومنها تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، تحديد نوعية البرامج التدريبية، الترقية وتخطيط المسار الوظيفي، تحديد الحوافز التشجيعية، إنهاء الخدمة. وأخيراً، تم تناول المشكلات التي تؤثر نتائج تقييم الأداء، وتتعلق هـ هـ المشكلات بالمقيم نفسه، ومنها التحيز الشخصي، الميل نحو التساهل أو التشدد، الميل نحو النزعة المركزية، التنميط، التماثل.

الفصل التاسع
تخطيط المسار الوظيفي

محتويات الفصل

- يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

الفصل التاسع

تخطيط المسار الوظيفي Career Path Planning

9-1 مقدمة:

يحتل موضوع المسار الوظيفى أهمية خاصة لدى جميع العاملين في المنظمات، حيث يتناول شئ هام جداً بالنسبة لكل من يعمل في المنظمة، وخاصة حملة المؤهلات العلمية الذين لديهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها خلال مسيرة حياتهم الوظيفية. فالمسار الوظيفي يحدد الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف المتاحة في المنظمة، أي يبين للموظف مسار خدمته الوظيفية في المنظمة، فيعرفه ما هي الوظيفة التي سيبدأ بها، وما هي الوظائف المحتمل أن يرقى أو ينقل إليها خلال حياته الوظيفية، وما هي الوظيفة التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل. وبالتالي يمكن النظر إليه باعتباره الوسيلة التي تساعد العاملين في التقدم والوصول إلى مراكز وظيفية أفضل في حياتهم الوظيفية، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتحقيق طموحاتهم وآمالهم الوظيفية.

ولقد أدت التطورات والتغيرات في بيئة العمل، والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم لدى العاملين، والتغيرات في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والمعلوماتية، إلى جانب التنافس الشديد فيما بين المنظمات، إلى الاهتمام بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي. فعلى سبيل المثال، فبعد أن كان العامل يهتم ويتطلع لقيم عمل تقليدية مثل: الترقيات، وزيادة المرتبات، والعلاوات، أصبح لديه قيم جديدة ذات أهمية له مثل: النجاح الشخصي، التمييز الوظيفي، الاعتراف بخبراته وبمهاراته، الإشادة بأدائه المتميز، تقدير دوره الوظيفي.

كذلك فإن اتجاه المنظمات نحو التغيير في هياكلها التنظيمية واستخدام الهياكل المسطحة. استخدام مثل هذه الهياكل يعني زيادة احتمالات تجميد فرص التحرك الوظيفي أمام الفرد، وبالتالي فإن نجاح الفرد في مساره الوظيفي في ظل هذه الهياكل لا يتحقق بالترقية والتقدم تصاعدياً في الهيكل التنظيمي، بل يتحقق بالتأكيد على أهمية تنوع مهارات وخبرات وقدرات الفرد بما يمكنه من شغل وظائف في مجالات متعددة ومتنوعة، وقد تكون هذه الوظائف في مستوى وظيفي أعلى أو قد تكون في نفس المستوى الوظيفي ولكنها تتطلب مهارات أكثر تخصصاً وتميزاً.

ومن هنا يقع على المنظمة ضرورة إقناع العاملين بوجود أنواع أخرى من مجالات التطور المهني مثل التحرك الوظيفي لأعلى أو لأسفل أو أفقياً سواء بالنقل أو التنزيل أو التحويل والتأهيل لتخصص أخر، باعتبارها مؤشرات للنجاح الوظيفي. وأن تبادر المنظمة بتوفير مهام تحتوي على مزيد من المسؤوليات وفرص التحدي للعاملين.

ويضاف أيضاً، أن النجاح في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير يعني وجود احتمال أن تغير المنظمة مجال نشاطها، وبالتالي الحد من التزامها بممارسة مجال نشاط معين. ونتيجة ذلك، التأكيد على العاملين بأهمية تنوع مهاراتهم حتى لا يصبحوا معرضين لفقد فرصهم الوظيفية.

كذلك قد ساهم التطور التكنولوجي والميل نحو إلقاء المزيد من المسؤوليات على العاملين في أن يصبح العمل أكثر جاذبية ويتطلب بذل مزيد من الجهد، بالإضافة إلى الحاجة لإشباع حاجات العملاء، وتحقيق درجة عالية من الرضا، كل ذلك من شأنه يجعل كثير من المنظمات تهمل قضايا تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، الأمر الذي قد يترتب عليه العديد من النتائج السلبية بالنسبة للمنظمة والعاملين على السواء.

فمن منظور المنظمة، فإن الفشل في مساعدة العاملين في التخطيط لمساراتهم الوظيفية قد يترتب عليه وجود عجز في تخصصات ونوعيات معينة من العمالة وفائض في تخصصات أخرى. وأما من منظور العاملين، فإن نقص التخطيط لمساراتهم الوظيفية قد يتولد عنه مشاعر الإحباط وعدم التقدير.

إذن، فوجود إدارة ناجحة لتخطيط المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات، ويضمن أيضاً تحقيق التوافق بين احتياجات ومتطلبات العمل بالمنظمة وبين احتياجات العاملين بما يساعد في النهاية على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية.

وبالتالي فلم تعد المنظمة حريصة على إغراء العاملين للعمل والبقاء لديها لفترة طويلة، ليس لأنها لا ترغب فيهم وإنما من أجل عمليات تصميم وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي والوصول إلى الحجم الصحيح لقوة العمل. وأصبح الموظف في يومنا هذا هو المسؤول الأول عن تطوير مستقبله الوظيفي وليس المنظمة. ومع الأسف فإن الملايين من العاملين لم يدركوا هذه الحقيقة إلا بعد أن قضوا سنوات طويلة في العمل.

وفي هذا الفصل سيتم تناول العديد من الجوانب المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي من منظور المنظمة ومن منظور الفرد في المنظمة.

9-2 مفهوم المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها العاملين في المنظمة خلال حياتهم الوظيفية. ويبدأ المسار عادة بوظيفة دنيا أي في مستوى إداري أدنى، وينتهي في وظيفة عليا أي في مستوى إداري أعلى، وما بين هاتين الوظيفتين تقع عدة وظائف هي التي يتدرج فيها الموظف خلال حياته الوظيفية. وعدد الوظائف الواقعة على المسار الواحد

يختلف من مسار لآخر حسب طبيعة تخصص المسار، وبالتالي فهذا العدد هو الذي يحدد طول المسار الوظيفي. ويعني رذلك أن المسار الوظيفي بتغير الوظائف الواقعة عليه.

ومن ثم، يمكن القول أن المسارات الوظيفية توضح لكل من يعمل في المنظمة مستقبل العمل فيها، فيكون بإمكانه تحديد طموحه الوظيفي المستقبلي، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية متعددة ومتنوعة عبر الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ومن المهم التفرقة بين دراسة المسار الوظيفي من منظور المنظمة عن دراسته من منظور الفرد. فدراسته على مستوى المنظمة تعد العملية الأعقد والنشاط الأوسع، نظراً لأن المنظمة تركز جهودها على تصميم مسارات وظيفية بعدد العاملين فيها وتنمي السلم الوظيفي لهم، مع الأخذ في الاعتبار أن الأفراد الذين يشغلون الوظائف أو المهن المختلفة هم أفراد متباينون ومختلفون في صفاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم الوظيفية وأهدافهم الوظيفية. من أجل ذلك تسعى المنظمة إلى الحصول على المعلومات الكافية لتوجيه العاملين ومتابعة تقدمهم، بما يضمن توافر الأعداد الكافية من المهارات الإدارية والفنية حين الحاجة إليهم.

أما دراسته على مستوى الفرد فيتعلق بانتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى ومساعدته في تحديد أهدافه وطموحاته الوظيفية، وتحديد ما الذي يحتاجه لتحقيق هذه الطموحات بالشكل الذي يتمناه. وهنا تركز دراسة المسار الوظيفي على تخطيط للموظف مسار حياته الوظيفية وعمله داخل المنظمة أو خارجها، حيث يمكن النظر إلى الفرد باعتباره أداة أو وسيلة لإشباع حاجة المنظمة.

فعلى سبيل المثال، في حالة وجود فرد مميز لديه طموحات وآمال وظيفية مخطط لها جيداً، ولديه أيضاً فهم واضح لنفسه ولإمكانياته وتخطيط جيد لحياته

الشخصية، وفي الوقت ذاته، يدرك أن المنظمة التي يعمل بها لن تحقق طموحاته وخططه الوظيفية. فالقرار السليم الذي يتخذه هنا هو أنه قد يترك العمل بتلك المنظمة باحثاً عن منظمة أخرى تحقق له طموحاته وآماله الوظيفية.

ونظراً لأهمية كل من منظور المنظمة ومنظور الفرد عند دراسة المسار الوظيفي، فسوف يركز الجزء التالي على توضيح كل منهما، سيتم أولاً تناول المسار الوظيفي في المنظمة، ثم بعد ذلك سيتم تناول المسار الوظيفي للفرد في المنظمة.

9-3 تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة:

يمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة **بأنه** :"مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التى تشكل برنامجا فعالا لإدارة وتخطيط المسار الوظيفى بهدف تحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين وطموحاتهم الوظيفية، وفى الوقت نفسه التعامل مع التغيرات السريعة والمتوقعة".

وهو أيضاً "عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها بتحديد المستقبل الوظيفى للعاملين فى المنظمة وخط سير حياتهم الوظيفية فيها منذ تعيينهم حتى بلوغهم سن التقاعد". فتحدد ما هى احتمالات انتقالهم الوظيفى الرأسى والأفقى، التى تتيحها المنظمة لهم على مدى حياتهم العملية فيها وما يمكنهم تحقيقه من طموحات مستقبلية فى مجالات العمل المتاحة لديهم".

وهو أيضاً "عملية مستمرة من خلالها يتدرج الفرد خلال مجموعة من المراحل، وتتميز كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والمشاكل والمهام".

ويستنتج من التعريفات السابقة لتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة أنه عملية تهتم بتحقيق التوافق بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين

الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، وما يمكن أن تقدمه المنظمة للفرد من فرص للتعلم تساعده على الاحتفاظ بما يتمتع به من مزايا والوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة.

وتبرز أهمية التخطيط الجيد للمسار الوظيفي في المنظمة في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة، ومنها:

أ- ضمان توفير الكفاءات المميزة:

يمثل تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة امتداداً لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وبالتالي فالتخطيط الجيد لكل من هاتين الوظيفتين يضمن توفير الكفاءات المميزة في المستقبل. فمن ناحية، سوف يساعد ذلك في تحقيق طموحات العاملين وآمالهم وأهدافهم الوظيفية من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتقدم الوظيفي. ومن ناحية أخرى، وجود هذه الخطط سيقلل من معدلات دوران العاملين، خاصة الماهرين، ومعدلات الغياب، وهذا سيضمن توفير وبقاء الكفاءات المناسبة التي تحتاج إليها المنظمات.

ب- زيادة قدرة المنظمة على جذب واستقطاب العمالة والحفاظ عليها:

العمالة المؤهلة وذات الخبرات والمهارات العالية تتسم بالندرة، وتزداد المنافسة بين المنظمات وبعضها البعض لجذب هذه النوعية المميزة من العمالة. ومن الطبيعي أن يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تهتم بتحقيق الطموحات والآمال الوظيفية للعاملين بها وضمان مستقبلهم الوظيفي، من خلال توفير خطط لتنمية المسار الوظيفي. أما بالنسبة للذين يعملون داخل المنظمة فوجود خطة لتنمية المسار الوظيفي يزيد من الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

ج- تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة الوظيفية:

وجود تخطيط جيدة للمسار الوظيفي يساعد في تحقيق الرضا لكل العاملين داخل المنظمة خاصة صغار السن والعاملين الجدد الذين لديهم رغبة في الاطمئنان

على مسارهم الوظيفي. كذلك يساعد وجود هذا التخطيط على توفير فرص وظيفية عادلة لجميع العاملين، الأمر الذي يترتب عليه تقليل الصراعات بين العاملين، وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتكوينهم انطباعات إيجابية عنها.

د- تحسين سمعة المنظمة:

إذا أدرك العاملون أن المنظمة التي يعملون بها تعطي اهتمام كبير لتخطيط وتنمية مسارهم ومستقبلهم الوظيفي، فإنهم سيصبحون أداة جيدة للترويج والإعلان عن المنظمة في كل الأماكن والمجتمعات التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة وجعلها مكاناً لجذب العاملين المهرة.

هـ- تشجيع تنوع الثقافات:

تميزت المنظمات في الآونة الأخيرة بوجود تركيبة متنوعة من القوى العاملة بها، والتي قد تختلف من حيث النوع، والعمر، والجنسيات، والخبرات، والقيم، والمستويات التعليمية، وبالتالي فوجود خطط جيدة لتنمية المسارات الوظيفية سيضمن توفير فرص عمل تتوافق مع خصائص العاملين في كل المستويات التنظيمية، وتتوافق أيضاً مع متطلبات واحتياجات المنظمة من العمالة. وهذا سيضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، مما يعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المنظمة من فرص للنمو، ويعمل أيضاً على تحقيق أهداف المنظمة نتيجة لزيادة الإنتاجية والربحية.

4-9 مجالات رسم المسارات الوظيفية في المنظمة:

توجد ثلاث مجالات على أساسها يتم رسم مسارات الوظيفة في المنظمة، وهي:

أ- المجال الفني التخصصي:

يتضمن مجالات وظيفية تحتوي على الوظائف الفنية غير الإدارية كالهندسة والكيماء والبرمجة والأبحاث والتطوير والتصميم.

وتمتاز هذه الوظائف بأنها غير رئاسية. فهناك من العاملين من لا يحب العمل الإداري، ويعتبره عائقاً بينه وبين تطوير مهاراته ومعارفه الفنية في مجال التخصص، لذلك يبتعد هؤلاء عن الأعمال الإدارية ويرغبون في زيادة قدراتهم على الإبداع في عملهم الفني.

ب- المجال الإداري الرئاسي:

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية. وتتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول (موظف مشتريات مثلاً) إلى المستويات الإدارية الأعلى (مدير مشتريات مثلاً). تناسب هذه المسارات بعض الأفراد الذين لديهم حب العمل الإداري والقيادي والإشراف، وليس العمل الفني.

ج- المجال الوظيفي المزدوج:

تواجه المنظمات مشكلة في تحديد السلم الوظيفي للعاملين في التخصصات الفنية نظراً لأن طبيعة أعمالهم غير رئاسية، وبالتالي ستكون مساراتهم الوظيفية قصيرة. أي أنهم سوف يبلغون نهايتها خلال فترة قصيرة من الزمن، وهنا يكونوا قد حققوا التقدم الذي يريدونه في مجال تخصصهم في هذه الفترة، وسيقضون باقي حياتهم الوظيفية في المنظمة في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها.

ولمواجهة هذه المشكلة، لجأت بعض المنظمات إلى تحديد مسارين وظيفيين تنظيميين لهؤلاء الأفراد، مسار فني وآخر إداري. فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري والاشرافي، يمكنه ذلك وفق شروط معينة،

حيث سيلقى على عاتقه في وظائف مساره الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا يزيد من حجم مسؤولية العمل بوجه عام.

وتساعد المسارات المتعددة على تحفيز ورفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن العمل الأمر الذي سيزيد في النهاية من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. كما إن المسارات المتعددة للوظيفة الواحدة تتيح للأفراد ذوي المهارات العالية البقاء في وظائفهم الفنية ويحصلوا في الوقت نفسه على مكانة ومكافآت الأفراد الذين أصبحوا مديرين.

5-9 أنواع المسارات الوظيفية في المنظمة:

يمكن تحديد ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية داخل المنظمة والتي تعكس في الوقت نفسه تطور المسار الوظيفي للعاملين، فيما يلي يمكن تناول كل منها:

أ- المسار التقليدي:

يمثل المسار التقليدي حركة انتقال الموظف تصاعدياً من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، فالترقية تعني الانتقال التصاعدي للموظف من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى عبر مستويات الهيكل التنظيمي، على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها. ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد هي وظائف من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط بين في المسار الواحد.

وبالرغم من وضوح هذا المسار وسهولة فهمه من قبل العاملين، لكن يعاب عليه أنه ضيق ومحدود ويفتقد المرونة، إذ لا يوجد فيه بدائل للترقية مما يقلل من فرص الترقية في نهاية المسار، لاعتباره يشتمل على سلسلة محدودة من الوظائف ذات النوعية الواحدة، مما يقلل من فرص الموظف لاكتساب معارف متعددة على نفس المستوى أو مستويات مختلفة.

وهو أمر قد يبقي الفرد فترة طويلة في الوظيفة الأخيرة قبل أن يحال إلى سن التقاعد. ونتيجة ذلك شعور الفرد بالملل من روتين البقاء فى الوظيفة لفترة طويلة، وربما يتجه إلى عدم الاهتمام بالعمل، حيث لا توجد زيادات في المرتب أو العلاوات.

ب- المسار الشبكي:

وفقاً له يستطيع الفرد الانتقال للوظائف رأسياً وأفقياً عبر مستويات الهيكل التنظيمى، وهذا المسار لا يحقق فقط الانتقال إلى المستوى الأعلى بل يتيح للفرد امكانية الانتقال أفقياً إلى عدة وظائف في مستوى إداري واحد وخلال فترة زمنية محددة. وهذا الانتقال الأفقي لعدة مناصب في نفس المستوى الإداري الواحد يتيح للفرد اكتساب مهارات وخبرات متعددة، مما يتيح للفرد إمكانية ترقيته إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.

وعليه فالمسار الشبكى يتميز بالمرونة ولا يعتمد على تخصص ضيق بل يسعى إلى توسيع نطاق تخصص الفرد من أجل توفير فرص وبدائل ترقية متنوعة، تمكن الموظف من تحقيق طموحاته الوظيفية في المستقبل.

ج- مسار الإنجاز:

فى ظل احتمالات تسريح العاملين من العمل بالمنظمة بهدف تخفيض وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفى وهو مسار الإنجاز. وفقاً لهذا المسار لا تعتمد ترقية الموظف على عدد سنوات خدمته في المنظمة، وإنما على نجاحاته وإنجازاته وإبداعاته في العمل الذي يؤديه في الوظيفة الواحدة. أي لا يشترط بقاء الموظف لفترة زمنية معينة في الوظيفة ليرقى لوظيفة أخرى.

فالنجاح في العمل والإبداع فيه شرط أساسي للترقية إلى الوظائف الأعلى، وبالتالي يشجع هذا الأسلوب الأفراد على الإبداع والتميز في العمل من أجل الوصول إلى أعلى المناصب في سن مبكرة.

في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفي لا يتوقف عليها بلوغ نهايته، إذ كلما زادت نجاحاته وإنجازاته، ساعده ذلك على على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، ذلك لأن بلوغ نهاية المسار غير مرتبط بسن الإحالة للتقاعد.

من هذا المنطلق، يلاحظ أن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة من قبل أصحال الإنجازات والنجاحات وارد جداً. وهنا تظهر مشكلة وهي: أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة بقائهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللاً بسبب عدم التغيير في عمله، وهذا يخفض من دافعيته للعمل. كما سبق الإشارة إليه.

لتلافي هذه المشكلة، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام الطرق التالية:

* تقصير وتقليل سن التقاعد وجعله مبكراً نسبياً، كي لا يبقى الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.

* استمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود، وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزاً له على العمل بجد.

* تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإثراء عمله أثناء فترة الكود، من أجل إحداث أو إدخال عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته إلى التقاعد.

* تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي، كعنصر تجديد وإثارة في العمل.

6-9 خطوات تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة:

يجب أن يراعى فى تخطيط المسار الوظيفى أن يكون مرنا وقابلا للتغيير بسبب إعادة هيكلة المنظمة لأعمالها كضرورة ملحة للاستجابة للتغيرات البيئية والتطورات المستمرة، فقد يتم إلغاء وظائف أو استبدالها بأخرى جديدة، التى تتطلب من الموظف التكيف مع هذه المستجدات من خلال اكتسابه مهارات تجعله مستعدا لما قد يحدث من تغيرات فى مساره الوظيفى. **وتتمثل هذه الخطوات** في:

1- تقييم الفرد لقدراته واهتماماته، وأهدافه الوظيفية.

2- تقييم المنظمة لقدرات الفرد واستعداداته المستقبلية.

3- توصيل الاختيارات والفرص الوظيفية للفرد داخل المنظمة.

4- تصميم خطط واقعية ومتعلقة بالمسارات الوظيفية داخل المنظمة.

5- تنفيذ الخطط.

ويمكن توضيح هذه الخطوات الخمس بشئ من التفصيل فى الجدول التالى:

جدول يوضح خطوات تخطيط المسار الوظيفى في المنظمة

الخطوة	المضمون
تقييم الفرد (الموظف) لذاته	يقوم الفرد بوضع تصور لمستقبله الوظيفي من خلال قيامه بـ: - تحديد القيم التي يؤمن بها. - تحديد نقاط القوة والضعف فى أدائه لمهامه. - تحديد قدرته على الاتصال ومدى نجاحه أو فشله فى التعامل مع الغير. - تحديد خصائص شخصيته، وخصائص الوظيفة التى يرغبها، وما درجة الأمان فيها. - معرفة النظم المالية للوظيفة المرغوب فيها. - تحديد مدى امتلاكه القدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة المرغوبة.
تقييم	- يوجد لدى المنظمة مصادر عديدة محتملة للمعلومات يمكن استخدامها

المنظمة لقدرات الفرد واستعداداته المستقبلية	لتقييم الأفراد. ومن أمثلة هذه المصادر: سجلات الأفراد التي تعكس معلومات مثل التعليم، والخبرة السابقة، نتائج تقييم الأداء الفرد، ملاحظات المديرين المشرفين أو العاملين في إدارة الموارد البشرية. - تقييم الموظف باشتراك إدارة الموارد البشرية والمدير المباشر للفرد. - من الأفضل للمنظمة عند تقييم قدرات واستعدادات الفرد أن تعتمد على مصادرها، وليس على مصادر أخرى.
اعلام الفرد بالاختيارات الوظيفية المتاحة	لكي يحدد الفرد أهدافاً وظيفية وواقعية، لابد أن يعرف الاختيارات والفرص المتاحة، ويمكن أن تقوم المنظمة بذلك من خلال: - أن تعلن عن الوظائف الخالية ليعلمها الفرد كمصدر لاختياراته. - أن تحدد المنظمة بوضوح المسارات المتاحة للترقي من خلالها. - يشترك الفرد نفسه في عملية التنبؤ عند تخطيط الموارد البشرية.
تصميم الخطط المتعلقة بالمسار الوظيفي	عند تصميم هذه الخطط، يجب الأخذ في الاعتبار الحاجات الخاصة بالفرد سواء كانت شخصية أو مهنية، ويتم ذلك من خلال: - تحديد الإجراءات والخطوات المناسبة لتحقيق أهدافه. - تحديد كيفية اكتساب خبرات فى المدى القصير. - تحديد الأنشطة والبرامج التنموية التى يجب اجتيازها.
تنفيذ الخطط	وفقاً لهذه الخطوة، يجب على إدارة الموارد البشرية مساعدة الفرد فى تطوير وتنمية مهاراته من خلال: - النقل المؤقت داخل الأقسام والفروع لاكتساب مهارات جديدة. - تفويض السلطة للأفراد العاملين. - منح مسئووليات متنوعة للعاملين بالمنظمة. - تقييم أعمال الأفراد بعد النقل المؤقت أو التفويض أو أداء بعض المسؤوليات. - تقديم فرص تنموية وبرامج تدريبية للعاملين بالمنظمة.

7-9 تخطيط المسار الوظيفي للفرد:

تخطيط المسار الوظيفي للفرد عملية يتم من خلالها تحليل الوظائف التي يتوقع أن يتدرج إليها خلال حياته الوظيفية في المنظمة. ويتم هذا التخطيط من بداية تعيينه في المنظمة ولحين إحالته إلى سن التقاعد وترك العمل فيها، وذلك لكي يعرف الموظف ما هي الوظائف المحتملة التي يمكنه أن يترقى أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية، ويعرف أيضاً ما هي نهاية هذا المسار الذي يتوجب عليه بلوغه عن طريق العمل الجاد، وما هي الخطوات التي عليه اتباعها لتحقيق طموحاته المستقبلية.

وهنا يمكن الإشارة إلى نقطتين هامتين هما: **الأولى** أن رسم مسار الموظف يتم في ضوء المسارات الوظيفية المحددة من قبل المنظمة. **والثانية** أن مسار الموظف غير ثابت بل مرن وقابل للتغيير، بسبب إعادة هيكلة المنظمة لأعمالها التي هي استجابة لتغيرات البيئة، او التي قد تستدعي إلغاء وظائف أو استبدال وظائف قديمة بوظائف جديدة، أو بسبب المؤهلات التي يمتلكها الفرد، ومدى جهده، ومستويات أدائه، واكتسابه المهارات والمعارف خلال حياته الوظيفية، وقدرته على التكيف مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة على أعمالها في المستقبل.

ويمكن تعريف المسار الوظيفي للفرد على أنه: "الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف المتنوعة والمتتالية التي يشغلها الفرد على مدى عمره الوظيفي وحتى تقاعده عن العمل". **ويستنتج من هذا التعريف:**

أن المسارات الوظيفية للموظفين هي خطوط مرنة تمثل حركة تنقلات وتطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية داخل المنظمة عبر مستويات الهيكل التنظيمي من قاعدته حتى قمته. **فعلى سبيل المثال**، فإن عضو هيئة التدريس بالجامعة يمر بعدة مراحل وظيفية تبدأ من معيد ثم مدرس مساعد ثم مدرس ثم أستاذ مساعد ثم أستاذ كأعلى مسمى وظيفي علمي. ومثال آخر قد يبدأ مهندس ما حياته كعضو في فريق

فني، ومع اكتساب الخبرة الكافية وتحسن مستوى الأداء فإنه يتحرك خلال وظائف الهندسة الاستشارية، ثم يتدرج في الهيكل ليصل إلى رئيس القطاع الهندسي، وهكذا.

ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها العاملين أفقياً أو رأسياً في المنظمة أو ينتقلون إليها خلال حياتهم الوظيفية".

وفي ضوء هذا التعريف، يتضح ما يلي:

أ- يُنظر للمسار الوظيفي باعتباره سمة يتميز بها الموظف، وبالتالي فإن مسار كل موظف يتكون من عدة وظائف وأنشطة ومراكز إدارية وخبرات متنوعة، حيث قد يمثل ذلك وسيلة لزيادة خبرات ومهارات الفرد فى مجال معين، والتي اكتسبها من جميع الوظائف التى شغلها والمهام التى أداها. أي أنه وسيلة محفزة تستخدم لتحقيق طموحات العاملين فى المنظمة.

ب- التوجه الحديث في رسم مسارات الوظيفة وتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين لم يعد يقتصرعلى عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية لأعلى عبر مستويات الهيكل التنظيمي. أي أنه لم يعد ينظر إلى المسار الوظيفي باعتباره خط مرن يعبر عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد في منظمة ما والتي يصاحبها زيادة في الأجور والمرتبات والمكانة الوظيفية وضماناً لمستقبل وظيفي أفضل، **حيث تعتبر هذه النظرة قاصرة للأسباب الآتية:**

أ- معظم الأفراد لا يقضون كل حياتهم الوظيفية في نوع واحد من الوظائف ولا في منظمة واحدة بل في وظائف متعددة وفي أكثر من منظمة. وهذا يعني أن الفرد يجب ألا ينحصر في وظيفة واحدة فقط، بل يعمل بعدة وظائف، وذلك من خلال تطبيق المسارات الوظيفية غير المتخصصة.

ب- تغير وتعدد الاهتمامات الوظيفية للأفراد وعدم استقرارها، نظراً لتنقل الفرد في أكثر من مجال وظيفي. **فعلى سبيل المثال،** يبدأ كثير من المهندسين

والكيمائيين والصيادلة من الشباب مزاولة حياتهم في مجال التسويق والبيع، وينتهي بهم المطاف إلى شغل وظائف إدارية لا تعتمد كثيراً على الخلفية التعليمية الفنية أو الهندسية التي تم اكتسابها خلال مرحلة التعليم الجامعي.

ج- لم يعد مفضلاً الفرد الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل من خلاله من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن فرد قد شغل وظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متنوعة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

كما تم تعريفه بأنه "الخبرات الوظيفية التي يكتسبها العاملون من المراكز والوظائف والمهام التي ينجزوها خلال حياتهم الوظيفية وحياتهم الشخصية، وتتأثر الخبرات الوظيفية بقيمهم واحتياجاتهم ومشاعرهم وطموحاتهم وآمالهم".

ويستنتج من هذا التعريف أنه:

أ- أضاف عنصراً آخر يجب أخذه في الاعتبار عند تخطيط المسارات الوظيفية للفرد، فتخطيط هذه المسارات لا يتأثر فقط بالخبرات الوظيفية المتنوعة والمتعددة والتي اكتسبها الفرد من شغله العديد من المراكز الوظيفية، ولكنه يتأثر أيضا بالتعرف على احتياجات ومشاعر الفرد وطموحاته والتي قد تختلف باختلاف المرحلة الوظيفية التي يقف عندها، وباختلاف متطلبات الوظيفة

ب- معايير قياس نجاح المسار الوظيفي للفرد لا تعتمد على معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكن تعتمد أيضاً على مقاييس شخصية مثل الرضا عن العمل والتقدير الذاتي وحب العمل والشعور بالثقة والمصداقية.

وتتمثل أهمية تخطيط المسار الوظيفى للفرد فى المنظمة فى النقاط الآتية:

- فهم نقاط القوة والضعف لديه، وأيضا الرغبة في تحقيق التكامل بين الوظيفة التي يشغلها فى المنظمة وبين طموحاته وآماله الوظيفية.

- معرفة المعلومات التى تقدم له فهماً أفضل للفرص المستقبلية داخل المنظمة.
- ممارسة نوع من الرقابة الذاتية واكتساب شعور إيجابى وفعال تجاه عمله.
- الشعور بالالتزام تجاه الأهداف التنظيمية.
- تعلم مهارات جديدة تساعده على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل.
- بناء خطوط مفتوحة للاتصال مع الرؤساء فيما يتعلق باحتمالات النمو، والأداء الشخصى، والفرص الوظيفية.
- تنمية الشعور بتقدير الذات والناتج من النمو والتعلم.
- إدراك الفرد إمكانية تحقيق النمو الوظيفى فى وظيفته الحالية، من خلال زيادة التحدى والاستمتاع بالعمل دون الحاجة إلى التحرك إلى المنصب الأعلى.

8-9 دورة الحياة الوظيفية للموظف:

يجب على المنظمة فى تخطيطها للمسار الوظيفى لموظفيها أن تعمل على وضع الموظف فى مسار يضمن له تنمية وتطوير مهاراته وقدراته ومعارفة، حيث يمر تخطيط المسار الوظيفى لأى موظف **بأربع مراحل** تبدأ **بالبحث عن الوظيفة المناسبة** للمؤهل العلمى الخاص به والتى تتماشى ورغبته وتحديد البدائل الوظيفية الممكنة، بعدها تأتى مرحلة **اختيار الوظيفة والالتحاق بالمنظمة التى وقع عليها الاختيار** وفى الغالب هذه الحركة يكون عمر الموظف من18 إلى 25، بعدها تأتى **مرحلة نضج الموظف فى عمله والاستقرار فيه** ويتراوح عمر النضج من سن 40 إلى 55سنة. **ويبدأ تهيئته لفكرة انسحابه من المنظمة** من سن 55 حتى يتم إحالته إلى التقاعد وبهذا ينتهى العمر المهنى له.

وهذا ما سيتم توضيحه بشئ من التفصيل.

المرحلة الأولى: مرحلة الدخول للوظيفة:

هي مرحلة بداية الدخول إلى المنظمة والعمل فيها بوظيفة معينة، ويتراوح عمر الموظف عند دخوله هذه المرحلة بين (18-25) سنة.

يحتاج الموظف في هذه المرحلة إلى العديد من الأمور، منها:

- يحتاج لمن يقف بجانبه ويوجهه، ويتحقق ذلك من خلال تصميم برنامج للإعداد والتأهيل للعمل الجديد والذي يقلل من شعوره بالقلق والتوتر ويولد لديه إحساس بالأمان الوظيفي.

- يحتاج إلى الشعور بالتكيف الاجتماعي والتأقلم مع بيئة عمله الجديد.

- يحتاج من رئيسه المباشر العون والمساعدة والتوجيه السليم من أجل أن يساعده عند وقوع أي مشكلة في عمله، وأن يؤدي ما هومطلوب منه، ليصل إلى مستوى كافي يمكنه من الاعتماد على نفسه، خاصة وأن الموظف في هذه المرحلة لا يمكنه الاعتماد على نفسه في أداء عمله الجديد.

- يحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل، ويحتاج إلى المتابعة المستمرة لتصحيح أخطائه عند ممارسة ما يتعلمه أولاً بأول، وتوجيهه باستمرار للأداء الصحيح.

المرحلة الثانية: مرحلة التقدم:

- يتراوح عمر الموظف هنا بين (25-45) سنة. وفي هذه المرحلة يفترض أن يؤدي عمله على خير وجه، حيث يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مسار مستقبله الوظيفي في ضوء تقييم إمكانياته التي حددت في المرحلة الأولى.

- في ظل هذه المرحلة، يوضع الموظف على بداية الطريق، أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، فيعرف الوظائف التي سيتدرج فيها وينتقل إليهاعبر مسيرته الوظيفية. وهنا يركز الموظف على الإنجاز والاستقلالية في العمل وتحقيق الذات.

- ولذلك فإنه يتوقع الترقيات والحرية في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات. أما الذين لا يحققون نجاحاً في هذه المرحلة فلابد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم إلى أعمال أخرى تتناسب مع إمكانياتهم أو مع حاجاتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: مرحلة المحافظة على المكاسب:

- يتراوح عمر الموظف في هذه المرحلة بين (45-60) سنة تقريباً، وهي مرحلة المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها الموظف. وقد يزيد الموظف من تقدمه خلال هذه المرحلة نتيجة ممارسته لعدة وظائف، وحضوره لبرامج تدريب وتنمية متنوعة، ويكون لديه العديد من المهارات والخبرات والمعارف التي تؤهله لأن يكون مدرباً، ومطوراً، ويشترك في رسم سياسة المنظمة. أو قد تقل قدرته على العطاء مع محاولة الثبات في الوظيفة، وأسباب ذلك كثيرة منها شخصية أو عائلية، أو لندرة الحصول على فرص بديلة.

- ويفترض في هذه المرحلة أن يكون الموظف قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته وأشبع معظم حاجاته المالية والاجتماعية، ويحاول الموظف تكوين جيل ثاني من المساعدين من خلال قيامه بتفويض السلطة للآخرين.

المرحلة الرابعة: مرحلة الانسحاب:

يكون عمر الفرد في ظل هذه المرحلة أكثر من 60 عام، ويمضي بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، والتي من المفترض أن تكون واقعة على نهاية مساره الوظيفي، ويكون الموظف خلالها بانتظار وصوله إلى سن التقاعد وتركه العمل في المنظمة.

ويمكن أن يطلق على هذه المرحلة بفترة الركود، التي يبدأ الموظف فيها بالتراجع التدريجي عما وصل إليه في مرحلة المحافظة على النضوج والمكاسب، حيث أصبح لا يتمكن من ممارسة مهام وتحمل مسؤوليات تلك المرحلة.

ويفترض في هذه المرحلة تخفيف عبءعمل الموظف ومسؤولياته، ويركز على الاستفادة منه في مجال الوظيفة الاستشارية وتقديم النصح والمشورة من خلال خبرته السابقة والطويلة، وبالتالي قد تكون هذه المرحلة إيجابية جداً في حياته.

- لقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخراً تهتم جداً بهذه المرحلة، حيث تقدم التدريب والدعم للأفراد لممارسة بعض الأنشطة التي لم يكونوا قادرين على ممارستها في مسارهم الوظيفي، مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية . **ويوضح الجدول التالي هذه المراحل كما يلي:**

جدول يوضح المراحل الأربعة المكونة للمسار الوظيفي للفرد

الخصائص	(1) مرحلة البداية من (18-25)	(2) مرحلة التقدم من (25-44)	(3) مرحلة حفظ المكاسب من (45-60)	(4) مرحلة الانسحاب أكثر من(60)
النشاطات الوظيفي	- الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل. - الاستعداد لقبول التوجيهات	- الاعتماد على النفس في تطوير العمل وتحسين القدرات	يقوم الموظف بتكوين جيل ثاني من المساعدين عن طريق التدريب.	- يشارك الآخرين في تجاربهم.
المتطلبات النفسية	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المناقع	الاعتماد على النفس في الحصول على المنافع.	الاعتماد على الآخرين في إشباع الحاجات الذاتية.	لعب أدوار لممارسة بعض الهوايات خارج مكان العمل.
أهم الاحتياجات	الأمن في الوظيفة	الإنجاز والاستقلالية	احترام النفس	تأكيد الذات

9-9 مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

حتى تكون مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي أكثر دقة وموضوعية، ولكي تكتسب صفة التأييد من الموظفين، فمن المهم جعل مسؤولية هذا التخطيط مسؤولية مشتركة بين ثلاث جهات هي: **الموظف نفسه، ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية.** بالنسبة للموظف فتتمثل مسؤوليته في أن يقف وقفة صادقة مع ذاته ويفهمه بواقعية، ويقيم إمكانياته، وقدراته الحالية والمستقبلية، وميوله، وتفضيلاته دون مغالاة. فبهذا التقييم الموضوعي يمكن أن يزود رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية بمعلومات تساعدهما على رسم إطار مساره ومستقبله الوظيفي بالمشاركة معه، وتحديد ما يحتاجه من تدريب وتنمية في المستقبل لتحقيق هذا الإطار. ولا تقتصر مسؤوليته عند هذا الحد، بل تمتد إلى قيامه بتنمية ذاته باستمرار، ودمج نفسه مع بيئة عمله والتفاعل معها، وتعلم أشياء جديدة، ليكون مستعداً للانتقال إلى وظيفة أعلى أو أخرى كلما أتيحت الفرصة له، فالموظف الذي لا ينمي نفسه بشكل دائم ولا ينوع مهاراته ومعارفه ويعتمد على مهارة واحدة، سوف لن يضمن بقاءه في المنظمة مستقبلاً عندما تلغى بعض الوظائف فيها أو تستبدل بعضها بوظائف جديدة تحتاج إلى مهارات من نوع آخر، أو على الأقل إن بقى في المنظمة فسوف لن يتمكن من تحقيق مسار مستقبله الوظيفي، فسرعة التغيرات البيئية وخاصة التكنولوجية، أصبحت تتطلب موارد بشرية تتقن عدة مهارات، لتتمكن من العمل في عدة وظائف في المستقبل، وتكيف نفسها مع هذه التغيرات، فتنمية الذات وتنوع المهارات لدى الموظف تحقق له أمن مساره ومستقبله الوظيفي.

إذن يمكن القول بأن المعلومات الموضوعية التي يقدمها الفرد عن نفسه لرئيسه المباشر ولإدارة الموارد البشرية، تساعد إلى حد كبير على تخطيط وتحقيق مسار مستقبله الوظيفي.

أما فيما يخص مسؤولية الرئيس المباشر فهي تتلخص بأنه في ضوء المعلومات التي يقدمها الموظف عن نفسه، وفي ظل نتائج متابعة وتقييم أدائه من قبل رئيسه، يقوم الرئيس بتحديد إمكانات المرؤوس بدرجة جيدة من الدقة والموضوعية، واقتراح المجالات والوظائف التي يمكن أن يعمل فيها المرؤوس مستقبلاً، وهي التي تحدد وترسم مساره الوظيفي وتحدد ما يحتاجه من برامج تدريب وتنمية، وما يمكن أن يقدمه الرئيس لمرؤوسيه في هذا المجال هو مساعدته على تحقيق طموحاته الوظيفية.

أما فيما يتعلق بمسؤولية إدارة الموارد البشرية فتتمثل في الاهتمام بالتنمية والتدريب المستمر للموظفين عبر حياتهم الوظيفية، وذلك من أجل إكسابهم مهارات ومعارف متنوعة لجعلهم مستعدين لمواجهة أي تغيير يطرأ على الوظائف الواقعة على مساراتهم، وكذلك من أجل تهيئتهم لشغل الوظائف الواقعة على مسارهم الوظيفي. ويجب عليها أن تصمم محتوى برامج التدريب والتنمية بشكل يزود الموظفين بكل جديد. ويجب على إدارة الموارد البشرية أيضاً تحديد متطلبات الوظائف الواقعة على المسارات الوظيفية المختلفة، مع تحديد الوظائف التي يمكن ترقية الموظفون إليها من أجل رسم المسار الوظيفي لكل موظف، وتعريفه بمساره الوظيفي ومتطلباته. وأيضاً يجب عليها أن تصمم نظام معلومات خاص بها يشتمل على معلومات تتعلق بإمكانات الموظفين وميولهم وتفضيلاتهم ونتائج تقييم أدائهم، وجعل هذه المعلومات جاهزة للاستخدام في أي وقت، لاستخدامها في مجال تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي، مع تصميم الأساليب التي يمكن من خلالها جمع هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

9-10- الجمود الوظيفى:

يعرف الجمود الوظيفى، بأنه النقطة فى الحياة الوظيفية للفرد التى لا يستطيع عندها الموظف الحصول على ترقية إضافية والصعود إلى الأعلى فى السلم

الإدارى، أو هي النقطة التي تكون فيها احتمالات أي ترقية إضافية في السلم الإداري فى أدنى حد لها. بالرغم من إمكانية وصول جميع العاملين إلى هذه النقطة فى حياتهم الوظيفية، لكن المشكلة تتجسد في أن بعض الأفراد يصلون إلى هذه النقطة أسرع من الآخرين.

ومع الأخذ فى الاعتبار حقيقة معينة وهي قلة المراكز الوظيفية المتاحة كلما إرتقينا فى السلم الإدارى، فإن فكرة الجمود الوظيفي لا تعنى الفشل فى حد ذاتها. الأمر الذي يلزم إدارة الموارد البشرية بضرورة التعامل مع الفرد الذى يثبت وظيفياً بطريقة مختلفة، عن الفرد الذى مازال يحقق الترقى فى السلم الإدارى.

ويقدم الشكل التالى نموذجاً لتصنيف المسار الوظيفى الإدارى للعاملين في المنظمة، حيث يقدم أربعة وظائف رئيسية، هي:

1- المتعلمون:

وهم الأفراد حديثي التعيين، والذين لديهم احتمالات عالية للترقى والتقدم الوظيفى، وهم الذين يكون مستوى أدائهم، أقل من المعيار المحدد (المستوى المعيارى) مثل المتدرب الحديث أو حديثى التعيين.

2- النجوم:

وهم الأفراد، الذين يؤدون أعمالاً متميزة، ويحققون مستويات عالية من الأداء، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار فى هذا التقدم والنمو. وهؤلاء هم الأفراد سريعى الخطى فى مساراتهم الوظيفية.

3- الأفراد الراسخون أو المستقرون:

وهم الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرضى، ولكن فرصهم للترقى قليلة أو محدودة. وهؤلاء الأفراد يمثلون الغالبية العظمى فى معظم المنظمات.

4- الأفراد عديمى الفائدة للمنظمة:

وهم الأفراد الذين يكون أدائهم غير مرضى، وليس لديهم فرص للترقى فى المنظمة.

تصنيف الوظائف والمهن الإدارية

الأداء الحالى للموظف	احتمالات الترقية فى المستقبل	
عالى	(احتمال الترقية منخفض) الأفراد الراسخين أو المستقرين وظيفيا (3) (جمود فعال)	(احتمال الترقية عالي) النجوم (2)
منخفض	(احتمال الترقية منخفض جداً) أفراد منتهين وظيفياً المجموعة (4) (جمود غير فعال)	(احتمال الترقية عالي) المتعلمون (1) (القادمون الجدد)

ومن الطبيعي أن تفضل المنظمة أن يكون كل موظفيها من النجوم أو الأفراد المستقرين والفعالين، **لكن التحدي الحقيقي الذي لا مفر منه هو كيف تستطيع المنظمة تحقيق ما يلي:**

1- تحويل القادمين الجدد أو حديثي التعيين إلى نجوم أو إلى أفراد لديهم جمود وظيفي فعال.

2- الحفاظ على النجوم والأفراد ذوى الجمود الوظيفي الفعال من الانحدار إلى مجموعة الأفراد المنتهين وظيفياً أو عديمي الفائدة للمنظمة.

وهناك اتجاه في معظم المنظمات إلى الاهتمام فقط بالمجموعة (1)، (2)، (4)،

وإهمال المجموعة رقم (3) وهي الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال. الأمر الذي قد يدفع أفراد المجموعة (3) إلى الانحدر إلى المجموعة رقم (4) المنتهية وظيفياً أو عديمة الفائدة.

وبالرغم من صعوبة إعادة تأهيل أفراد **ذوى الجمود الوظيفى غير الفعال**، وهم أفراد المجموعة (4) إلا أنه ليس مستحيلاً. **والسؤال هنا: لماذا يجب مساعدة مثل هؤلاء الأفراد بالرغم من تأثيرهم السلبى على المنظمة؟**

تتمثل الاجابة على هذا التساؤل في أنه بالرغم من الآثار السلبية التى قد يحدثها مثل هؤلاء الأفراد على المنظمة، إلا أن هناك بعض الأسباب الجيدة التى تدعو إلى القيام بمحاولة تقديم المساعدة لهم. **ومن هذه الأسباب:**

1- المعرفة الوظيفية:

مثل هؤلاء الأفراد يكون قد مضى عليهم زمناً طويلاً فى المنظمة، ولديهم خبرة واسعة بالوظيفة.

2- المعرفة التنظيمية:

مثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم، بل يعرفون المنظمة معرفة جيدة.

3- الولاء:

مثل هؤلاء الأفراد يكون لديهم ولاء كبير للمنظمة إلى جانب، رغبتهم فى الإبقاء على وظيفتهم.

4- الاهتمام بمعنوية ونفسية الأفراد الآخرين الموجودين في نفس المجموعة:

إذا تم إنهاء عمل جميع الأفراد ذوى الجمود الوظيفى غير الفعال، سيتعرض الأفراد الآخرين الموجودين في نفس المجموعة داخل المنظمة لأزمة نفسية، حيث سيتولد لديهم شعور بالتوتر والقلق، وعدم الأمان الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية، وانخفاض دافعيتهم للعمل.

وإذا افترض أن إدارة الموارد البشرية تريد الإصلاح من هؤلاء الأفراد وإعادة تأهيلهم للإبقاء عليهم فى المنظمة. **فما هو الذى يمكن عمله لتحقيق هذا؟**

هناك على الأقل خمس أساليب لتحقيق هذا التأهيل أو الإصلاح، وهي:

* تنمية وسائل جديدة لجعل وظيفة الفرد غير الفعال تحقق له رضا وإشباع أكثر، كأن تربط بين أداء الفرد والأهداف الكلية للمنظمة.

* إثراء وظيفة وعمل الفرد من خلال إعدادة تكليفه بمهام أخرى كمحاولة لإكسابه مهارات وخبرات متنوعة.

* توفير بدائل أخرى يحصل الفرد من خلالها على تقدير الآخرين له، كأن يتم إشراكه في عملية تدريب أفراد آخرين أو إشراكه في ندوات لمناقشة طرق جديدة لحل بعض المشاكل.

* استخدام برامج التنمية الذاتية والتي يمكن من خلالها إعطاء الفرد فرصة للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعده على أن يكون أفضل في وظيفته الحالية.

* تغيير الاتجاهات الإدارية نحو الأفراد ذوي الجمود الوظيفي غير الفعال، فالاتجاهات السلبية للمديرين وإهمالهم لهذه الفئة من شأنه أن يزيد المشكلة ويفاقم من حدتها.

9-11 ملخص الفصل

1- يمثل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لكل العاملين في المنظمة. فهو يعبر عن المسلك أو الطريق الذي يحدد للموظف مسار خدمته الوظيفية، وأيضاً يمكن اعتباره الأداة التي تساعد العاملين في تحقيق طموحاتهم الوظيفية والتقدم إلى مركز وظيفية أفضل في المنظمة.

2- تناول الفصل تخطيط المسار الوظيفي، وتوضيح أهميته على مستوى المنظمة من أجل ضمان توفير متطلبات الوظائف من الكفاءات المميزة، وتحسين سمعة المنظمة، وتحقيق العدالة الوظيفية.

3- تم توضيح مجالات رسم المسارات الوظيفية، وأنواعها المختلفة والتي تتمثل في المسار التقليدي، والمسار الشبكي، ومسار الإنجاز.

4- كذلك استعرض الفصل خطوات تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة وهي خمس خطوات، حيث تبدأ بتقييم الفرد لذاته، ثم تقييم المنظمة لقدراته واستعداداته المستقبلية، وبعد ذلك يتم إعلام الفرد بالوظائف المتاحة واحتياجات كل منها، ثم تصميم الخطط المتعلقة بالمسار الوظيفي، وأخيراً، تنفيذ الخطط.

5- وتناول الفصل تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وأهميته له، كما أوضح أن دورة الحياة الوظيفية للفرد تتمثل في خمسة مراحل مختلفة.

6- وتم التعرض إلى تحديد على من تقع مسؤوولية تخطيط المسار الوظيفي، فهذه المسؤولية مسؤولية مشتركة بين ثلاث أطراف هي: الموظف نفسه، ورئيسه المباشر، وإدارة الموارج البشرية. وأخيراً، تم تناول مفهوم الجمود الوظيفي، وكيفية إدارته، حيث تم تصنيف المسار الوظيفي للعاملين لأربعة مجموعات هي: المتعلمون، النجوم، الراسخون، عديمي الفائدة، وتم توضيح العديد من المحاولات لتأهيل وإصلاح الأفراد الذين أطلق علي عديمي الفائدة.

سائل الترغيب التنظيمى بهدف جذب عدد كبير من الأفراد المؤهلين وذوى الكفاءات العالية لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة ومنها مستوى الأجور التنافسى، التحدى المسئولية، الأمن الوظيفى، فرص الترقية، الموقع الجغرافى، المزايا الوظيفية وأخيراً السمعة التنظيمية.

الفصل العاشر
الأجور والحوافز والمزايا

محتويات الفصل:

1- المقدمة

أولا : الأجور

1. أهمية تخطيط نظام الأجور
2. خصائص النظام السليم للأجور
3. العوامل المؤثرة فى تحديد مستوى الأجور والمرتبات
4. نظم دفع الأجور

ثانيا الحوافز

1. مفهوم الحوافز .
2. أهمية تطبيق نظام الحوافز.
3. أنواع الحوافز.
4. شروط نجاح نظام الحوافز.

ثالثا: المزايا والخدمات

1. مبررات اهتمام المنظمات بالمزايا والخدمات.
2. أهمية المزايا والخدمات.
3. أنواع المزايا والخدمات.
4. شروط تقديم المزايا والخدمات.
5. كيفية تصميم نظام خاص بالمزايا والخدمات.
6. النظام المرن للخدمات.

الفصل العاشر

نظام الأجور والمكافآت والحوافز

10-1 مقدمة

يعمل الأفراد عادة من أجل الحصول على الرواتب والأجور مقابل العمل الذى يؤدونه للمنظمة التى يعملون لديها، وتلعب الأجور دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف العامة لمنظمات الأعمال، فقدرة المنظمة على جذب وتحقيق الاستقرار لقوة عمل قادرة علي الأداء وراغبة فيه لا يقتصر علي عمليات التخطيط والاختيار والتدريب فحسب، وإنما أيضا علي مقدار العائد الذي يحصل عليه الأفراد مقابل ما يقدمونه من جهد للمنظمة، والمبدأ الأساسي الذي ينبغي أن تقوم عليه خطة الأجور هو التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من ناتج أداء العاملين علي شكل سلع و خدمات مع ما تدفعه لهم من عوائد مادية علي شكل أجور ومكافآت وخدمات و مزايا أخرى.

ونعرض فى الفصل الحالى لأهم العناصر المرتبطة بمفاهيم نظام الأجور والحوافز والمزايا الذين تقدمهم المنظمات للعاملين فيها.

أولا: الأجور

تمثل الأجور والمرتبات والحوافز الجزء الأكبر من نفقات المنظمات، بل الجزء الأكبر من نفقات الموازنة العامة للدول، وبالتالى فهى تعد عنصرا أساسيا من عناصر الادارة، تحرص المنظمات على أن تحصل فى مقابلها على مردود حقيقى من خلال استخدامها كوسيلة لجذب الأفراد للعمل فيها والاستمرار لديها وعدم تحولهم لمنظمات أخرى خاصة أصحاب الكفاءات المتميزة. وبالنسبة للأفراد فإن الأجور تمثل المصدر الأساسى للدخل الذى يساعدهم على اشباع احتياجاتهم النفسية والمادية، وعندما يشعرون بعدم

3

وجود توازن بين الجهد المبذول والعائد الذى يحصلون عليه فان ذلك ينعكس سلبا في العديد من ردود الأفعال التى يمكن اللجوء إليها سواء بالبحث عن فرص عمل بديلة فى منظمات أخرى _إذا كان متاحا- أو بتخفيض حجم الجهد المبذول لتحقيق التوازن مع العائد الذى يحصلون عليه. وبالتالى، تشكل الأجور عنصراً أساسيا من عناصر التكلفة في المنظمة، مما يستوجب ضرورة تخطيطها ليس كمحدد للعدالة والرضا فقط، وإنما أيضاً كمحدد لمستوى التكلفة والإنتاجية.

10-2 أهمية تخطيط نظام الأجور:

1- تحقيق العدالة النسبية بين الأفراد, وذلك إذا كانت سياسات الأجور تقوم علي أساس ربط العائد المادي للأفراد مع كمية الجهود المبذولة من قبلهم و ظروف و أهمية الأعمال التي يقومون بتأديتها.

2- تساهم عملية تخطيط الأجور في زيادة مستوى إنتاجية العمل و ذلك لأن مثل هذا التخطيط يعتمد علي تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة وحاجة الفرد من خلال ربط الأجر بالإنتاجية.

3- يساهم تخطيط الأجور في تحقيق عنصر الرضا النفسي للأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة باعتبار أن الأجور وغيرها من المزايا المادية ليست وسيلة لإشباع الحاجات المادية للفرد فقط، وإنما يمتد دورها لتعطي الفرد الشعور بالأمن والتقدير و الاحترام و لترمز إلي العرفان بأهميته.

4- يساهم التخطيط الجيد للأجور – من خلال تحقيق التوازن بين أجور العاملين والانتاج- على تفادى حالات التضخم أو الركود فى النشاط الاقتصادى، ذلك أن

إرتفاع الأجور دون أن يقابله زيادة فى الانتاج يخلق اتجاه نحو التضخم، وكذلك اذا خفضت الأجور دون مبرر، فان ذلك يعنى الاتجاه نحو الركود.

10-3 خصائص النظام السليم للأجور

يؤثر نظام الأجور في عدد من الموضوعات الهامة التى تهم كلا من ادارة المنظمة والعاملين ، مثل نوعية العاملين الذين يمكن أن تجذبهم المنظمة للعمل لديها، ودرجة الكفاءة والفعالية التى يمكن تحقيقها نتيجة لذلك، والرضا والدافعية والرغبة فى الاستمرار فى العمل التى يشعر بها العاملين فى المنظمة. لذلك لابد أن يتم إعداد نظام الأجور بدقة وحتى يكون تأثيره ايجابي هناك عدد من الاعتبارات التى يجب مراعاتها عند تصميم نظام الأجور والرواتب:

1- **العدالة:** يجب أن يتسم نظام الأجور بالعدالة، وتوجد أوجه متعددة لتحقيق العدالة فى تحديد أجر كل وظيفة نوضحها كما يلى:

أ- **العدالة الداخلية:** ينبغى أن تكون الاختلافات فى الأجور فيما بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة مبنية على اعتبارات موضوعية تعكس الاختلافات فى متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل

ب- **العدالة الخارجية:** ينبغى أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة فى المنظمة مع مستويات الأجور السائدة فى سوق العمل، ومع قوانين وتشريعات العمل الحكومية.

ج- **تكافؤ الفرص الوظيفية:** يجب ألا يتضمن نظام الأجور أى تمييز(بالمنح أو بالمنع) بين العاملين لأسباب ترجع إلى اختلاف النوع أو العرق أو الدين أو الجنسية.

2- **الوضوح:** يجب يخضع نظام الأجور لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته، و يساعد هذا في مساعدة الفرد على اجراء مقارناته لتقدير ما إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئا مع الأجر المحدد للوظائف الأخرى فى المنظمة، أو سوق العمل.

3- **الشفافية:** أي أن يكون النظام مكشوف وليس سرى وغالبا ما تستخدم السرية للتعتيم على التحيز الفاضح فقد تدفع المنضمة أجور أو مزايا أو مخصصات عالية جدا لو عرف الآخرين بها تؤدي إلى شكاوي فتبقى عليها سرية، وبالتالي حيثما يكون هذا النظام سري وغير شفاف فالاحتمال أنه ناتج عن هذا التمييز رغم انه يمكن أن يكون التميز متعمدا ومقبول كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافئات للتخصصات النادرة التي تحتاجها

4- **الاستقرار والثبات:** الشرط الأخر للنظام السليم أن يكون ثابتا ومستقر فلا يتم تغييره إلا عند توفير شروط موضوعية تستدعي ذلك .وهذا ضروري لتجنب النزاع لرفع أو تخفيض مستوى الاجور مع مستوى كفاءة العاملين. إلا أن هناك قضية ترتبط بمبدأ الثبات، وهى أن الأجور يجب أن تتناسب مع ظروف المعيشة، الأمر الذى يستدعى تقديم حوافز دورية للعاملين تتناسب مع التغير فى ظروف المعيشة. لذلك يجب مراجعة سياسة الأجور من وقت إلى آخر للتأكد من مدى مناسبتها للظروف المتغيرة.

5- **الارتباط بالأداء الفعلي للفرد:** يجب أن يتم تقدير الأجور على نحو يساعد على استثارة دوافع العاملين وإعطاءهم مؤشرات واضحة لما تتوقعه منهم المنظمة، فحصول الفرد على الأجر وبغض النظر عن مستوى أدائه يؤدى لاستهانة الفرد بالأجر وبأى نظام للمكافآت تقدمه المنظمة، و كذلك فان المنظمة التى تدفع للفرد بمعزل عن

مستوى أدائه تتحمل مزيد من التكاليف سواء الناتجة عن إنخفاض الأداء أو إنخفاض دافعية العاملين المتميزين. وعلى الرغم من بساطة هذا المبدأ في ظاهره، إلا أن تحقيقه صعب، **وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط أهمها:**

أ- تحديد مبلغ الأجر في ضوء القيمة الوظيفية للمنظمة ولهذا تستند الأنظمة السليمة للأجور علي نتائج عملية تقييم للوظائف تحدد قيمة كل وظيفة للمنظمة .

ب- تحديد العلاوات والمكافآت والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف وهنا تستند الأنظمة السليمة علي نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء الفعلي لكل فرد.

ج- اعتماد أنظمة مشاركة بالأرباح أو حقوق الحصول على حصص فى أسهم المنظمة، وهي صيغة تستخدمها الكثير من الشركات الكبرى لربط مبالغ المكافآت والمزايا التي يحصل عليها الموظف بمدى اسهامه فى تحقيقها.

10-4 العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور والرواتب

تتمثل القاعدة الأساسية فى تحديد الأجور أنها ينبغى أن تتحدد وفقا للتباين فى مستويات الواجبات والمسئوليات، وتساعد عملية تقييم الوظائف على تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة، من حيث الصعوبة والأهمية ومطالب التأهيل، مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة. غير أن مستويات الأجور لا تتحدد بناءا على أهميتها النسبية التى يظهرها التقييم فقط . فلكى تكون الأجور عادلة وتنافسية وقادرة على جذب الكفاءات للمنظمة واستمرارهم فيها، هناك الكثير من العوامل البيئية والتنظيمية التى

لها أثرها الكبير على تحديد مستويات الأجور سواء بالنسبة للعامل أو المنظمة والتى يجب مراعاتها مثل:

1- **القوانين والتشريعات السائدة:** تتأثر مستويات الأجور والرواتب بالقوانين والتشريعات التى تنظم الأجور فى الدولة، وهذه القوانين ملزمة لكل المنظمات الخاضعة لقوانين العمل. وتضع القوانين قيودا على المنظمة من حيث المزايا المالية وغير المالية التى ينبغى توفيرها للعاملين، الحد الأدنى للأجر، الحد الأقصى لساعات العمل، ومعدلات العمل الإضافي، والحد الأدنى للأجور، وفي كثير من الأحيان تثير هذه القوانين جدلاً كبيراً حول القيود التي تضعها على المنظمات. ومن أكثر القضاياالمثيرة للجدل قضية الحد الأدنى للأجور، وتوجد الكثير من الدراسات المؤيدة والمعارضة للحد الأدنى للأجور. فيرى المعارضون أن تحديد الحد الأدنى للأجور يحد من قدرة المنظمة على التوظيف، بينما المؤيدون يرون أن الحد الأدنى ليس له تأثير على عملية التوظيف، ولكنه يمثل حماية للعاملين.

2- **مستوى تكاليف المعيشة:** تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة السائدة فى المجتمع، وكلما زادت تكاليف المعيشة، نقص الأجر الحقيقي للعامل. لذلك تميل العديد من المنظمات إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة فى مستويات الأسعار. ويعاب على هذه الطريقة أن زيادة الأجور بدون أن يصاحبها زيادة فى الانتاج يؤدى إلى زيادة التضخم وزيادة جديدة فى الأسعار نتيجة زيادة الأموال المتداولة في السوق. وتقوم كثير من المنظمات بتحديد الأجر الأساسي مع علاوة اضافية لتخفيض أثر التغير فى تكاليف المعيشة. وتكون المشكلة أكثر تعقيد لمنظمات لها فروع في مناطق مختلفة ذات تكاليف معيشة متباينة وتعالج المشكلة أما باعتماد أنظمه أجور مختلفة نظاما لكل

دولة أو اعتمد نظام واحد ومنح مخصصات لمن يعمل في دولة ذات تكاليف معيشة عالية.

3- **العوامل الاجتماعية:** أن سوق العمل ليست مجرد سوق اقتصادية فحسب، ولكنها كذلك سوق اجتماعية، لا تستطيع المنظمات أن تتجاهل التوقعات الاجتماعية فيها ، فأفراد المجتمع لهم اتجاهات معينة عن قيم الوظائف المختلفة، ومن هنا، فإن الرواتب والأجور لم تعد مجرد وسيلة لإشباع الحاجات المادية للفرد، بل أصبحت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد. ويساعد النظر للأجر كرمز للمكانة الاجتماعية فى فهم تأثير العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة فى تحديد الأجر، حيث نجد أن المجتمعات التى تسود فيها ثقافة تجنب عدم التأكد تتحدد فيها نظم الأجور بناءا على الأقدمية، حيث يمكن تحديدها بدقة بعيدا عن عدم التأكد.

أما المجتمعات التى تسود فيها ثقافة تقبل المخاطرة وعدم التأكد فيتم ربط الأجور بالأداء. كذلك يظهر تأثير العوامل الاجتماعية فى نظرة العاملين للمزايا الاضافية حيث يرونها التزام اجتماعى على المنظمات تجاه العاملين فيها.

4- **العوامل الاقتصادية:** يؤثر الوضع الاقتصادي من حيث الكساد والرواج ومستوى الدخل القومى على مستوىات الأجور، فمن ناحية، تخضع مستويات الأجور لظروف العرض والطلب فى سوق العمل، فعندما يزيد الطلب على نوعيه من العمالة عن المعروض منها فان أجورهم ترتفع والعكس صحيح. ومن ناحية أخرى فان مستويات الأجور تتأثر بمستوى المعيشة. الأمر الذى يستدعى مراجعة مستويات الأجور بصفة دائمة لضمان مساعدة العاملين على الحفاظ على قوتهم الشرائية. أيضا تدفع ظروف

الكساد العاملين فى المنظمات إلى الاستمرار فى عملهم رغم عدم شعورهم بالرضا خوفا من عدم إيجاد عمل آخر.

5- الأجور السائدة فى سوق العمل وقدرات وامكانيات المنظمة: تتأثر مستويات الأجور المدفوعة بمستوى الأجور السائدة فى المجتمع والتى تدفع للوظائف المماثلة فى المنظمات الأخرى. ويرجع السبب فى ذلك إلى أن دفع أجور أقل من المنظمات الأخرى يفقد المنظمة قدرتها التنافسية على جذب الكفاءات من العاملين المهرة والاحتفاظ بهم. كذلك يتوقف مستوى الأجور التى تدفعها المنظمة للعاملين بها على إمكانياتها المالية، فكلما زادت القدرات والامكانيات زادت القدرة على دفع رواتب أعلى، والعكس اذا كانت المنظمة تعانى من صعوبات مالية فا ن قدرتها على دفع أجور عالية تنخفض.

6- متطلبات العمل: ترتبط مستويات الأجور مع متطلبات العمل، فالأجور تتحدد وفقا لمقتضيات الوظيفة وظروف العمل ، فكلما زادت متطلبات العمل زاد الأجر المقابل لها، والعكس صحيح. فالوظائف التى تتسم بالصعوبة ويزيد متطلباتها من الخبرات والمهارات، أو يتم أدائها فى ظروف عمل شاقة أو غير آمنة يجب أن يقابلها مستوى مرتفع من الأجور.

10-5 نظم دفع الأجور

تهدف المنظمات من جراء دراسة نظم الأجور وتحديد طرق دفعها إلى الوصول إلي أسس عادلة وواضحة في مكافأة العاملين لقاء جهودهم, باعتبارها محدداً لكفاءة الأداء واستقرار العمل و إزالة كل أسباب النزاعات التي قد تنشا بينهم وبين الإدارة. ولكي

تتحقق نظم دفع الأجور الأهداف المرجوة منها يجب أن تتوفر فيها بعض المتطلبات الأولية, **وأهم هذه المتطلبات:**

1- يجب ان يقابل الأجر أهمية العمل الذي يؤديه الفرد و شروط هذا الأداء.

2- يجب أن تحقق طريقة الدفع درجة مقبولة من رضا الأفراد ليزداد شعورهم بالرغبة في الأداء والاستمرار فيها.

3- يجب ان تكون نظم سهلة و مفهومة, من قبل كافة العاملين.

وبصورة عامة, هناك نظامان رئيسيان مستخدمان لدفع الأجور هما: الدفع علي أساس الزمن، والدفع علي أساس الإنتاج.

(1) نظام دفع الأجور علي أساس الزمن:

تعتبر نظم الأجور التي تدفع علي أساس الزمن شائعة الاستخدام في أغلب المنظمات وخاصة في المنظمات والمؤسسات الحكومية والخدمية، و المعيار الزمني المستخدم في احتساب الأجر قد يكون الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة وذلك بغض النظر عن حجم الأداء أو كمية الإنتاج و جودته.

مزايا نظام الأجر الزمني

يعتبر نظام الأجر الزمنى ملائما أكثر من **غيره في الحالات التالية:**

1- عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد علي حدة، وبالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد وناتج أدائه، مثل الوظائف الادارية والكتابية والمحاسبية.

2- يصلح هذا النظام بالنسبة للأعمال التى يهتم فيها بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الانتاج فى حد ذاتها، وبالتالى لا تكون هناك حاجة لزيادة الانتاج.

3- يصلح هذا النظام عندما يكون العمل غير منتظم لأسباب لا علاقة للعاملين بها.مثل حدوث أعطال كثيرة يصعب تفاديها، أو اذا كانت سرعة الانتاج مرتبطة بسرعة الآلة ذاتها، أو حالات ضعف الرقابة على الانتاج أو ضعف نظام مناولة الخامات.

4- يعد هذا النظام أكثر قبولا من العاملين والنقابات من ناحية، تضمن للعاملين دخلاً محدداً ومعروفاً يمكن أن يكون أساس لأسلوب حياته وتصرفاته، سهولة احتساب وفهم واستخدام مثل هذه الطريقة وبالتالى عدم استطاعة الادارة استغلالهم، وتقوى العمل الجماعي أكثر من الأجور التشجيعية التى تعزز العمل الفرد، من ناحية أخرى.

عيوب نظام الأجر الزمني

1- لا يشجع نظام الأجر الزمنى على روح الابتكار والا يوفر حافزاً للأفراد نحو المزيد من بذل الجهد لرفع كفاءتهم وتحسين انتاجيتهم.

2- صعوبة التنبوء بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الانتاج ، فقد يختلف الانتاج ولكن لا يختلف أجر العامل

3- لا يراعى الأجر الزمنى الفروق بين الأفراد، فيساوى بين العامل الممتاز والعامل متوسط المهارة.

وفى محاولة لتلافي تلك الانتقادات عمدت بعض المنظمات إلي تطوير نظام الأجر الزمني، و قد تركز هذا التطوير علي فكرة ربط الأجر بصورة غير مباشرة بكمية الإنتاج.

(2) نظام دفع الأجور علي أساس الإنتاج:

بالرغم من أن طريقة الدفع علي أساس الإنتاج تعتبر من أقدم النظم لدفع الأجور، حيث طبق أثناء فترة الحرف، فأنها مازالت تحظى باهتمام كبير من قبل الإداريين والباحثين لصلتها المباشرة بإنتاجية الفرد، وأساس هذه النظم يقوم علي ربط مقدار الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الإنتاج أو كمية الأداء التي يحققها. وبذلك فان الفرد يشترك في الحصول علي جزء من ناتج أدائه فإذا زادت كمية الإنتاج يزداد عائد الفرد من الأجر, والعكس فإنه يتحمل العبء بانخفاض أجره إذا انخفضت إنتاجيته.

تستخدم نظم الدفع علي أساس الإنتاج في معظم المنشآت الصناعية حيث يكون الأجر عبارة عن حاصل ضرب عدد السلع (أو عدد العمليات) في معدل أجر السلعة الواحدة (أو العملية الواحدة). ومما يجدر الإشارة إليه، أن معدل أجر السلعة الواحدة أو العملية الواحدة يختلف باختلاف طبيعة وظروف العمل، وغالبا ما يتم تحديد هذا المعدل في ضوء نتائج دراسات الزمن اللازم لإنجاز السلعة الواحدة أو العملية الواحدة.

- يمكن استخدام طريقة الأجر علي أساس القطعة (أي علي أساس الإنتاج) بفاعلية كبيرة إذا كان من السهل إيجاد العلاقة المباشرة بين جهد الفرد وناتج أدائه، أي عندما يمكن تحديد إنتاجية الفرد الخاصة به وعندما لا يكون هناك مشكلة في قياس تلك الإنتاجية كمياً. وتعتبر هذه النظم أفضل من نظم الأجور الزمنية فيما إذا كانت كمية الإنتاج تحظى باعتبارات أكبر من اعتبارات النوعية، وأيضاً عندما يصعب وضع معايير رقابية فعالة علي أداء الأفراد، حيث يمكن تحقيق الرقابة الذاتية بشكل أفضل.

مزايا نظام الأجر بالانتاج

تحقق نظم الأجور علي أساس الإنتاج مزايا لكل من العامل والمنظمة نعرضها كما يلي:

1- يوفر هذا النظام حافزا مباشرا للعاملين على زيادة الانتاج. فبالنسبة للعامل يجد في هذه النظم وسيلة لزيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجيته وحثه علي الخلق والإبداع في إيجاد أفضل السبل والوسائل التي من شانها أن ترفع من مستوى أدائه وشعوره بعدالة أجره حيث يتم التفرقة بين العاملين على أساس الكفاءات والقدرات والجهد المبذول.

2- أما بالنسبة للمنظمة، فيمكن أن تكون نظم الأجور علي أساس الإنتاج أفضل وسيلة لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض مستوى التكلفة والتوفير في جهود الإدارة، إذ تنتقل مسئولية العمل والإنتاج إلي الأفراد الذين يرغبون في الحصول علي أجور مرتفعة، كما تقدم هذه النظم التسهيلات كبيرة للإدارة في احتسابها لتكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج، حيث أن الأجور في مثل هذه الحالة تعتبر نفقات متغيرة يتم تحمليها مباشرة علي تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج.

3- يناسب هذا النظام الأحوال التى يكون فيها الانتاج خاضعا لمواصفات نمطية محددة، وكذلك الأحوال التى تنساب فيها العملية الانتاجية بسهولة وانتظام دون حدوث أعطال جوهرية.

4- يصلح هذا النظام فى الأحوال التى يكون فيها الاهتمام موجه إلى كمية الانتاج بدرجة أكبر من نوعه وجودته.

عيوب نظام الأجر بالانتاج

1- تقلل هذه النظم من جهود الإدارة في التفكير بإيجاد الوسائل الفعالة للرفع من معدلات الكفاءة الإنتاجية للعاملين اعتقاداً منها أن الكفاءة يمكن أن تصل إلي معدلات مرتفعة بصورة تلقائية علي أساس ربط الأجر بالإنتاج.

2- قد يؤدي استخدام نظم الأجور علي أساس الإنتاج إلي زيادة نسبة التالف في الموارد و تشغيل الآلات والتجهيزات بأكبر من طاقاتها، وذلك نتيجة توجه الأفراد لزيادة حجم الإنتاج دون أي اعتبار لجودته بقصد الحصول علي أجور مرتفعة.

3- قد تعمل هذه النظم بصورة عكسية بالنسبة لشعور الأفراد بالرضا، وذلك عندما تكون وسائل العمل قديمة ومنخفضة الإنتاجية الأمر الذي يؤدي إلي انخفاض مستوى أداء الأفراد لأسباب خارجة عن إرادتهم.

4- يناسب هذا النظام العاملين ذوى الكفاءة العالية بينما يكون مجحفا لأصحاب الكفاءات المتوسطة.

5- لا يلقى النظام اهتماما إلى بعض العوامل التنظيمية والسلوكية المؤثرة فى العمل بخلاف الانتاجية مثل مركز الفرد فى المنظمة، وأقدميته، وسلوكه فى العمل وانتظامه فيه، وحرصه على علاقاته مع زملائه ورؤسائه فى العمل.

وهكذا فان جوهر نظم الأجور التي تدفع علي أساس كمية الإنتاج يتمثل في مقدرة هذه النظم علي الربط بين عائد الفرد مع مقدار الإنتاج الذي يحققه، ويعتبر مثل هذا الربط أساساً في التخطيط للأجور التشجيعية والتي هي عبارة عن التطبيق العملي لتلك النظم، وهذا ما يقودنا للحديث عن مفهوم الأجور التشجيعية والتي تستخدم اليوم علي نطاق واسع وبطرق دفع متعددة حيث يمكن تطبيقها علي العاملين كأفراد وكجماعات.

طرق تحديد الأجر بالانتاج

يوجد أسلوبان لتحديد الأجر بالانتاج هما: الأجر على أساس الانتاج الفردى ، والأجر على أساس الانتاج الجماعى. وسنعرض لكل منهما فيما يلى:

1- الأجر على أساس الانتاج الفردى

يحفز هذا الأسلوب العاملين علي زيادة الإنتاج، كما يؤدي إلي تحقيق وفورات بسبب اقتصاديات الحجم وتحميل التكاليف الثابتة علي عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وتستخدم المنظمات عدة أساليب لتحفيز الأفراد العاملين علي زيادة الإنتاجية منها:

أ- **نظام تايلور** :وبموجبه يتم تحديد مستوى معيارى للإنتاج علي أساس دراسة الحركة والوقت وقبل الوصول إلي هذا المستوى أو تجاوزه تقاضي أجرا عن كل وحدة منتجة(الحد الأدنى للأجر)، واذا بلغ المستوى المعيارى من الانتاج أو تعداه حصل على الأجر الأعلى.

ب- **طريقة هالسي** : وبموجبها يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين ، يتم حساب هذا الوقت من واقع سجلات الأداء السابقة. واذا أتم العامل عمله فى أقل من الزمن المعيارى فانه يتقاضى الأجر عن كل ساعة عمل عملها بالاضافة إلى نسبة ثابته من الوقت الذى وفره أي أن:

الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت الفعلى + نسبة مئوية من الوقت المتوفر)

تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني وأجر القطعة، و تحفز الفرد العامل علي التوفير في الوقت و تضمن حد أدني من الأجور يتمثل فى الأجر عن الوقت الذي قضاه العامل في العمل.

ج- **نظام روان:** سميت كذلك لأنه تم تطبيقها لأول مرة فى مصانع David Rowan فى اسكتلندا. يتم بموجبها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري استحق العامل أجر العادي أما إذا أنجز العمل في وقت أقل من الوقت المعياري، فانه يستحق علاوة إضافية تمثل نسبة من أجر الوقت المتوفر بالإضافة إلي أجر الوقت الفعلى. ويعاب علي هذه الطريقة كونها معقدة وصعبة الاحتساب والفهم من قبل العاملين.

د- **نظام ميريك:** يحدد هذا النظام ثلاث فئات للأجر لتناسب ثلاث مستويات من الكفاءة للعاملين المرتفعة –المتوسطة- المنخفضة. والعامل الذى يصل انتاجه إلى 84% من المستوى المعيارى يتقاضى علاوة على انتاجه، والعامل الذى يصل انتاجه إلى 100% من المستوى المعيارى يتقاضى علاوة إضافية زيادة عن العلاوة السابقة.

هـ- **نظام جانت:** تعد خطة جانت أكثر رأفة بالعمال الجدد الأقل كفاءة. فى هذه الطريقة يتم تحديد الزمن المعيارى لانتاج حجم معين من الوحدات، فاذا نجح العامل في بلوغ هذا المستوى أو تجاوزه منح أجره المعتاد بالاضافة إلى علاوة و يعتمد حجم العلاوة علي نسبة تجاوز الزمن المعياري. أما اذا لم يستطع العامل بلوغ المستوى المعيارى فانه يحصل على أجره الزمنى عن الوقت الذى قضاه في العمل دون معاقبته.

2- الأجر على أساس الانتاج الجماعى

قد يصمم نظام ربط الأجر بالانتاج بحيث ترتبط التغيرات فى دخل الفرد بالتغير فى انتاج المجموعة التى يعمل معها . وتطبق المنظمة أحد الأشكال التالية من الأنظمة الجماعية:

1- ربط دخل الفرد بانتاج المجموعة التى يعمل بها

عندما يكون الانتاج محصلة جهد مجموعة من العمال فانه يتعذر قياس انتاج كل عامل على حده، وفى هذه الحالة يسجل الانتاج للمجموعة ثم تحاسب المجموعة ويوزع الدخل على أفرادها. وقد يكون الانتاج قابلا للقياس ولكن ترغب الادارة فى أن يتولى العمال القدامى تدريب العمال الجدد ورفع كفاءتهم، لذلك تحاسب المجموعة على انتاجها كفريق لتشجيع أعضاء المجموعة للعمل معا. أيضا قد تطبق المحاسبة الجماعية لتحقيق تكافؤ الفرص بين العاملين فى الأقسام المختلفة للحصول على زيادة فى الدخل.

يوجد فى بعض المنظمات أقسام أكثر ربحية من غيرها والاقتصار توزيع الأجر لكل قسم على حده يوقع الضرر على الأقسام غير المربحة. ويحتسب الأجر للمجموعة بحساب الأجر عن كل قطعة أو ساعة انتاج تتحقق بواسطة المجموعة ويضرب فى عدد الساعات أو عدد القطع التى تم انتاجها بواسطة المجموعة مع ضمان حد أدنى لدخل الجماعة بغض النظر عن الانتاج المتحقق.

2- نظام المشاركة فى الأرباح

يتمثل الهدف الأساسي من نظام المشاركة فى الأرباح فى ربط المنظمة ككل بروح الفريق الواحد الذى تجمعه مصلحة مشتركة، واشعار العاملين أنهم شركاء فى العمل

وليسوا مجرد عاملين فيه. وتنطوى نظم المشاركة فى الأرباح على توزيع نسبة محددة من الأرباح المحققة ، وهى تعتبر حوافز غير مباشرة لأنها لا تتصل بأداء الأفراد. ويمكن التمييز بين ثلاث طرق رئيسية من المشاركة فى الأرباح هى:

1- مشاركة فى الأرباح فقط **2**- مشاركة فى الأرباح بالاضافة لمشاركة عن طريق ملكية العاملين أسهم فى المنظمة **3**- مشاركة عن طريق ملكية أسهم فى المنظمة فقط.

وتعتبر المشاركة فى الأرباح أقل فعالية من نظم الدفع بالقطعة كوسيلة حفز مباشرة، لأنها لا تطبق على العمال منفردين أو فى مجموعات صغيرة، وهى أقل ارتباطا بالجهود الفردية للعمال وتدفع بمعدلات واحدة لجميع العمال مع تفاوت اسهام كل منهم فى تحقيق أرباح المنظمة. ويمكن القول أن هذه الأنواع من العوائد تقل قوتها الدافعة كلما زاد عدد أفراد الجماعة أو طالت الفترة الزمنية بين بذل الجهد والحصول على العائد.

ثانيا: الحوافز

اذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذى يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التى يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذى يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز فى الأداء، أما المزايا فهى العائد الذى يحصل عليه باعتباره عضو فى المنظمة التى يعمل بها.

ولأن الحوافز تمنح مقابل التميز فى الأداء فلايجب النظر إليها باعتبارها جزءا مكملا للأجور والمرتبات، حيث سيتم اعتبارها تعويضا عن انخفاض المرتب وتفقد أثرها التحفيزى. **وسوف نتناول موضوع الحوافز من خلال الأبعاد التالية:**

أولاً: مفهوم الحوافز.

ثانياً: أهمية تطبيق نظام الحوافز.

ثالثاً: أنواع الحوافز .

رابعاً: شروط نجاح نظام الحوافز.

أولا : مفهوم الحوافز: هناك عدة مفاهيم للحوافز منها:

– كل الأساليب التى تستخدم لحث العاملين على النهوض بالعمل وبذل جهد أكبر مما يبذله غيرهم.

– مجموعة العوامل التى تعمل على إثارة القوى المحركة فى الانسان والتى تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

ومن هذه المفاهيم نجد أن الحوافز هى الأساليب التى تعتمد عليها ادارة المنظمة للتأثير على سلوك العاملين، وخلق الدوافع لديهم على العمل بحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية تطبيق نظام الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز عدة نتائج مفيدة منها:

1– تشجيع العاملين على زيادة نواتج العمل من حيث الكم والنوع وبالتالى زيادة المبيعات والأرباح.

2– اشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها، خاصة حاجات التقدير وتحقيق الذات.

3– اشعار العاملين بالعدالة داخل المنظمة، وتقدير المنظمة للجهد المبذول.

4– تنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء للمنظمة.

ثالثا: أنواع الحوافز:

هناك تقسيمات متعددة للحوافز ، فيمكن تقسيمها من حيث النوع إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ومن حيث التطبيق إلى حوافز فردية وحوافز جماعية، ومن حيث الفلسفة يمكن تقسيمها إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية ، **ونعرض لكل نوع فيما يلى:**

1- الحافز من حيث النوع تنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

أ- **الحوافز المادية:** وهى تمثل المتطلبات الواجب اشباعها فى شكل نقدى وتتمثل فى الأجر والمكافآت المالية والمشاركة فى الأرباح وبدلات الانتقال وغيرها. ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة وتمثل الأجر ، وحوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن.

ب- **الحوافز المعنوية:** وهى الحوافز التى لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتتمثل فى عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا عن الانجاز والحصول على شهادات التقديروالتميز.

ويمكن أن تأخذ الحوافز الشكلين معا (مادية ومعنوية)، فعلى سبيل المثال، فان حصول الفرد على ترقية لمنصب أعلى تمثل حافز معنوى لما يصاحبها من لقب أعلى ومخصصات ادارية ومركز اجتماعى أفضل ، لكن من ناحية أخرى فان الترقية يصاحبها مزيد من المكافآت والبدلات وهى تمثل حوافز مادية.

2- الحوافز من حيث الفلسفة حوافز ايجابية وحوافز سلبية:

أ- **الحوافز الايجابية:** تهدف هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء من خلال مبدأ التشجيع والاثابة، حيث يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معينا ترغبه الادارة، و توفير فرص التقدم والمكسب المادى والأدبى للأداء الجيد.

ب- الحوافز السلبية: تهدف الحوافز السلبية إلى التأثير على سلوك الفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، والجزاءات المادية مثل الجزاءات والخصم من الأجر والحرمان من الترقية والعلاوات

3- الحوافز من حيث التطبيق فردية وجماعية:

تضع المنظمة لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز والتى تمكنها من تحفيز العاملين على أدائهم المتميز. وتوجد العديد من أنواع الحوافز والمستخدمة فى المنظمات، ويمكن تقسيم أنواع الحوافز على أساس الحوافز على مستوى الفرد ومستوى الجماعة، وعلى أساس مستوى العمال ومستوى الاداريين. ويلخص الجدول التالى أنواع الحوافز وفقا لهذين المعيارين.

جدول يوضح تصنيف أنواع الحوافز

	على مستوى العمال	الاداريين والتخصصين
على مستوى الفرد	1- حوافز بالقطعة 2- حوافز بالوقت	1- العمولة 2- العلاوة 3- المكافأة
على مستوى الجماعة	نفس الطرق	
على مستوى المنظمة	1- المشاركة فى الأرباح 3- ملكية الأسهم	2- خطط الاقتراحات

المصدر: ماهر 1998: 239

رابعا: شروط نجاح نظام الحوافز:

لكى ينجح نظام الحوافز يجب توافر مجموعة من الشروط:

1- عدالة الحافز وكفايته: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم توفر العدالة يؤدى للشعور بالاستياء. وأن يؤدى الحافز إلى أن يكون هناك أجرا يكفى احتياجات العامل.

2- سهولة فهم السياسة التى تتبعها المنظمة فى تحديد الحوافز.

3- تحديد أنواع السلوك التى تستحق الحافز تحديد دقيقا (تحقيق أقصى مبيعات نمط سلوكي غير محدد)، وأن يكون هذا السلوك قابل للتحقيق، والقياس.

4- **ربط الحافز بالأداء**: يجب أن يربط الأفراد بين الأداء والحافز، وأن يشعروا بأن مجهوداتهم تؤدى للحصول على الحوافز، والتفاوت في قيمة الحافز بين الزملاء يرجع للتفاوت في الأداء.

ثالثا: المزايا والخدمات

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها. فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات التي تمنحها للعاملين الدائمين بشكل تطوعي أو بشكل إلزامي يفرضه القانون هي بمثابة مقابل لعضوية الفرد وانتمائه إلى المنظمة، وهي لا ترتبط بأدائه. وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها، وتشعرهم بالأمان الوظيفي، والاستقرار. وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد، فإن المزايا والخدمات تعطى لهم جميعاً ودون تمييز تقريباً، وإن كانت تختلف بحسب الوظيفة، والأقدمية، والجنس، وغيره من الصفات.

ويتعرض الجزء التالي للعناصر التالية:

أولاً: مبررات اهتمام المنظمات بالمزايا والخدمات.

ثانياً: أهمية المزايا والخدمات.

ثالثاً: أنواع المزايا والخدمات.

رابعاً: شروط تقديم المزايا والخدمات.

خامساً: كيفية تصميم نظام خاص بالمزايا والخدمات.

سادساً: النظام المرن للخدمات.

وسيتم تناول كل منها كما يلي:

أولاً: مبررات تقديم المزايا والخدمات:

توجد العديد من المبررات التي أسهمت في توجيه اهتمام المنظمات ببرامج المزايا والخدمات، وفيما يلي بعض منها:

1- إن قوة الإدارة والمنظمة نابعة من قوة العاملين فيها، لذا فإن تقديم الخدمات المتنوعة لهم هي وسيلة لزيادة إنتاجيتهم وإنتاجية المنظمة.

2- الحفاظ على الأفراد الأكفاء في المنظمة وتقليل معدلات تركهم لها.

3- وسيلة لاستقطاب وجذب الكفاءات البشرية للعمل بالمنظمة.

4- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي وشعورهم بالأمان الوظيفي.

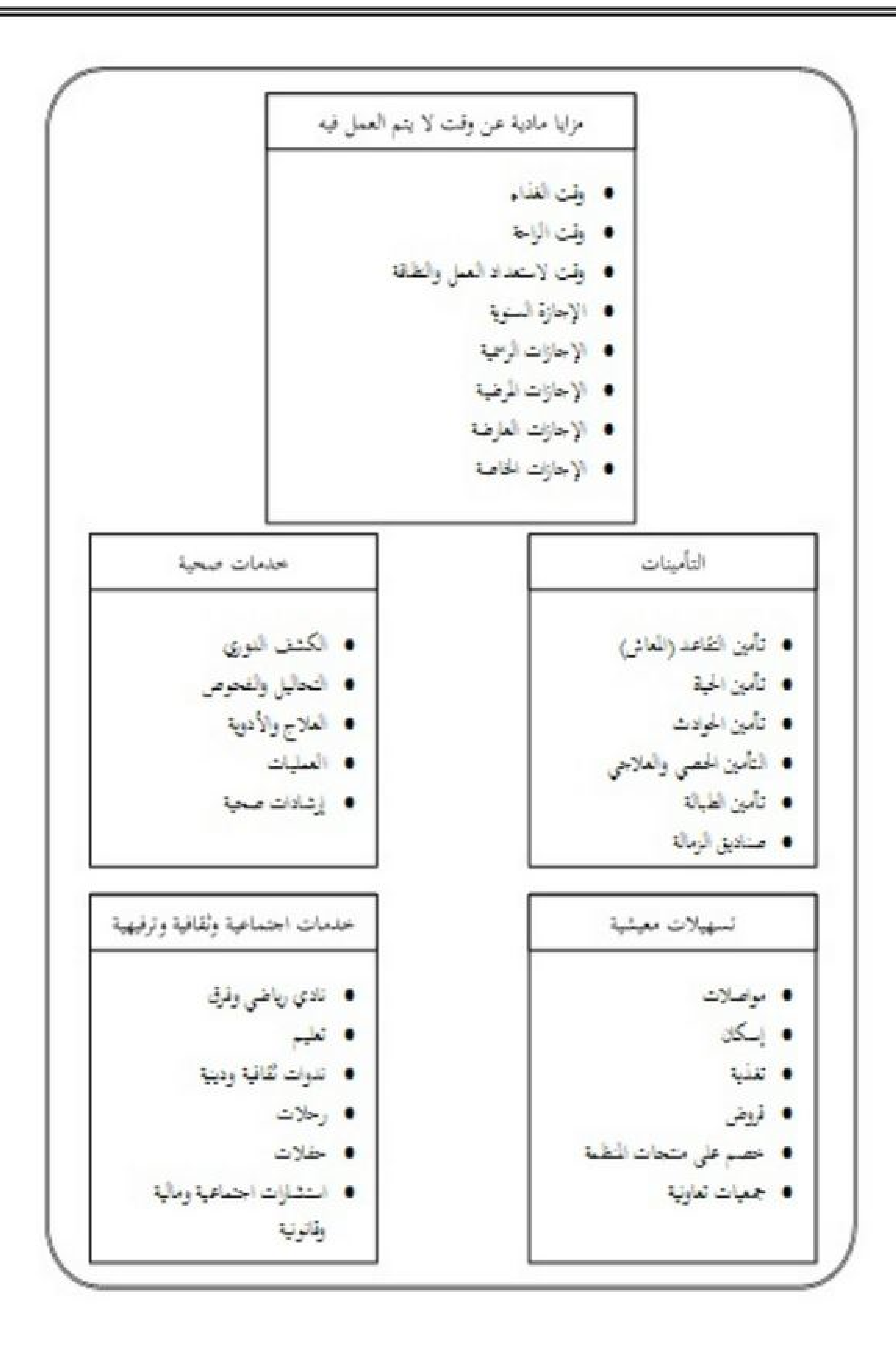
5- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة.

6- كسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد عن المنظمة لديه، حيث ينظر إليها نظرة أخلاقية على اعتبار أن الموارد البشرية جزءاً من هذا المجتمع.

7- تحسين علاقة المنظمة مع النقابات، مما ينعكس أثره إيجابياً على علاقتها مع العاملين لديها.

ثانياً: أنواع المزايا والخدمات:

تتنوع المزايا والخدمات المقدمة للعاملين، وهي لا تقف عند نوع واحد طالما وجدت المنظمات فيها وسيلة جيدة للاحتفاظ بالأكفاء من العاملين, وبصفة عامة يمكن تقسيم المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين وذلك حسب احتياجات العاملين في المنظمة. يوضح **الشكل التالي تقسيماً لأنواع المزايا والخدمات**



(1) مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه:

ويطلق عليها مزايا مادية لأنها تعني أن الفرد يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنه يستحق خلالها هذا الأجر. وعادة ترى المنظمات أن وقت الراحة، والذي ينتقل فيه الفرد لمكان آخر لتناول الشاء والقهوة

والمرطبات، أمر لازم للعمل، ويجب تعويض الفرد عنه. ويمتد نفس التبرير إلى وقت الغداء، ووقت الاستعداد للعمل والنظافة والغسيل وتغيير الملابس.

ويحصل الفرد على أجازات في العطلات الدينية والقومية مثل عيد الفطر، وعيد الأضحى، والمولد النبوي، والمناسبات القومية.

ويمنح العاملون بالمنظمات أجازات مرضية، وأجازات عارضة (أو خاصة)، وأجازات أخرى لأداء فريضة الحج، والزواج، وحضور المؤتمرات والمعارض، والشهادة في المحاكم، وتقديم واجب التعزية، كما تقوم بعض المنظمات بإعطاء أجازات أطول للعاملين الذين اقتربوا من فترة التقاعد، وذلك كنوع للتهيئة لهم لفترة ما بعد التقاعد.

(2) التأمينات الاجتماعية

تقدم المنظمات خدمة التأمين كحافز وتعويض غير مباشر وخدمة منها للعاملين لديها. وأهم هذه التأمينات هي تأمين التقاعد والإحالة لسن المعاش، وهي تهدف إلى توفير نوع من الأمان للعاملين عند تقاعدهم، حيث يحصلون على مرتب تقاعد. ويتحدد هذا المرتب بعدة اعتبارات أهمها: مساهمة الفرد بما يستقطع منه شهرياً (وهو عبارة عن نسبة مئوية من الأجر أو المرتب الشهري)، مع مساهمة المنظمة الشهرية، وطول مدة الخدمة أو الأقدمية، وبجانب هذا، يمكن للمنظمة أن تقدم خدمات تأمينية أخرى مثل: تامين الحياة وتأمين الحوادث وتأمين إصابات العمل.

وتتضمن التأمينات التي يمكن أن تقدمها المنظمة تأميناً ضد البطالة، والذي يعني دفع مرتب لمدة معينة، وذلك للعاملين الذين يتم الاستغناء عنهم. وهناك حالة خاصة من التأمينات، وهي الصناديق الخاصة، والتي يتحمل عادة العاملون أعباءها، وذلك كنسبة مئوية من المرتب (2% مثلاً). وقد ترى بعض المنظمات المساهمة في هذه الصناديق بنسبة من الأرباح، وعادة ما تغطي هذه الصناديق حالات خاصة بالحوادث

والإصابات والضائقة المالية، لذا تسعى المنظمة أو العاملون لإنشاء أكثر من صندوق، وكل منها يغطي غرضاً تأمينياً مختلفاً.

وتقدم هذه التأمينات بأشكال متعددة، منها على سبيل المثال:

* أن تدفع المنظمة قسط التأمين كاملاً.

* أن تدفع المنظمة جزءاُ من قسط التأمين الشهري، ويتحمل العاملون الباقي.

* يتحمل العاملون كامل قسط التأمين الشهري مع خصم تقدمه شركة التأمين، ويطلق على هذا الخصم خصم التأمين الجماعي، حيث تقوم المنظمة بالتفاوض مع شركة التأمين وتنظم معها عقد تأمين جماعي تمنح بموجبة خصماً بنسبة معينة، وسبب منح هذا الخصم هو أن معدل المخاطر في التأمين الجماعي يكون أقل من معدل المخاطر في التأمين الفردي.

(3) التأمين الصحي:

الصحة هي أهم شئ بالنسبة للإنسان سواء أكان يعمل أو لا يعمل. وبما أن العلاج الطبي أصبح في غالبية دول العالم يمثل عبئاً مادياً كبيراً على الموارد البشرية في العمل، لذا يأخذ التأمين الصحي مكانة كبيرة من اهتمام هذه الموارد، فأول شئ يسأله الفرد المستقطب للتعيين في المنظمة هو: هل لدى المنظمة تأمين صحي أم لا؟

وتقدم خدمة التأمين الصحي للعاملين عادة على شكل عقد تأمين جماعي تبرمه المنظمة مع إحدى شركات التأمين، لتغطي نفقات العلاج الطبي للعاملين لديها، حيث تقوم شركة التأمين المتفق معها بالاتفاق مع مجموعةأطباء من مختلف التخصصات، وعدد من المستشفيات، ودور الأشعة، ومراكز تحاليل طبية، وصيدليات، من أجل تقديم العلاج الطبي للعاملين. وتعد شركة التأمين عادة قائمة بأسماء هه الجهات الطبية وتعممها عليهم للالتزام بها من قبلهم، وقسط التأمين الصحي إما أن

تغطيه المنظمة بالكامل، أو تساهم بتغطية جزء منه والجزء الآخر يغطيه العاملون، وهذا الأمر يختلف من منظمة لأخرى، ومن بلد لآخر حسب القوانين السائدة.

وترى المنظمات أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها، ويتم ذلك من خلال الكشف الدوري، والإحالة إلى المتخصصين، وزيارة العاملين للعيادات في حالة المرض، أو الشك في وجود مرض، وإجراء التحليلات والفحوص والأشعة والاختبارات. وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية، وإجراء العمليات، وتقديم الأجهزة والنظارات، وعلاج الأسنان، والسمع، وغيرها من الخدمات الطبية.

وقد ترغب المنظمة في تقديم مزيد من الخدمة الصحية، وذلك بتوفير الإرشادات الصحية، والكتيبات، وعرض الأفلام، وتوزيع النشرات الصحية في مجالات الصحة المختلفة، وعند الحالات المرضية المختلفة كالحمل والولادة، والرضاعة، والعناية بالطفل.

(4) أجازة الاستجمام والراحة:

تميل المنظمات أن تعطي أفرادها أجازة سنوية، وقد تتمثل في إعطاء أجازة الاستجمام والراحة وهي عبارة عن عدد من الأيام السنوية مدفوعة الأجر أو الرتب، تقدمها المنظمات للعاملين لديها من أجل أخذ قسط من الراحة والاستجمام وتجديد النشاط.

ويختلف عدد هذه الأيام من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر، لكن بشكل عام، يؤخذ في الاعتبار **عند تحديد فترة هذه الأجازة معايير ثلاثة هي:** المستوى الإداري، العمر، والقوانين والتشريعات الحكومية، والأقدمية.

فعلى سبيل المثال، كلما تقدم عمر الفرد أو ارتفع في المستوى الإداري للأعلى، زادت فترة هذه الأجازة. كما قد تختلف في إمكانية ترحيل الأجازات التي لم يتم الحصول عليها إلى سنوات قادمة.

(5) الأجازة العائلية:

الأجازة العائلية هي عدد من الأيام السنوية تمنحها المنظمات لمواردها البشرية العاملة لديها، وتكون مدفوعة الأجر، تقديراً منها لبعض الظروف العائلية التي تمر بها. وتأخذ **أشكالاً متعددة منها على سبيل المثال:** أجازة الأمومة التي تمنح للزوجات حديثات الولادة لرعاية أطفالهن الرضع، وأجازة رعاية الأبوين الكبار في السن، وأجازة رعاية أحد أفراد الأسرة الذي يصاب بمرض ويتطلب رعاية وسهر على صحته.

(5) رعاية الأطفال:

تعاني النساء المتزوجات وأسرهن من مشكلة يومية وصعبة وهي رعاية أطفالهن عند ذهابهن للعمل، فمن الذي سيرعاهم في المنزل؟ فقد أثبتت دراسة أجريت على عينة من النساء المتزوجات في عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، عن أسباب تأخرهن عن أعمالهن، فكانت نتيجة الدراسة بأن نسبة 70% من غيابهن وتأخرهن عن العمل كان بسبب عدم توفير من يرعى أطفالهن وهن غائبات في العمل. ولتلافي هذه المشكلة، راحت العديد من الشركات تنشئ حضانة خاصة بها، أو التعاقد مع دور حضانة، من أجل رعاية أطفال النساء المتزوجات العاملات لديها، وتقدم هذه الخدمة إما مجاناً أو بتكلفة قليلة.

(6) المساعدات التعليمية:

المساعدات التعليمية خدمة تقدمها المنظمات للعاملين لديها لمن يرغب منهم في متابعة إحدى مراحل التعليم الثانوي أو التعليم الجامعي، كتشجيع وحافز منها لهم من أجل زيادةمعارفهم العلمية. وتشتمل هذه المساعدة عادة على تغطية كامل أو جزء من تكاليف الدراسة، ونفقات شراء الكتب، كما تشمل إعطاء الفرد أجازة براتب كامل أو جزئي لأداء الامتحانات. وتنظر المنظمات في الوقت الحاضر إلى هذه المزايا

الوظيفية، على أنها استثمار بشري له عائد، يتمثل بارتفاع إنتاجية وجودة الأداء، بما ينفع الطرفين، وبما يتماشى مع التوجه الجديد لجعل المنظمة منظمة متعلمة تواكب كل جديد يطرأ أو يحدث في البيئة.

(7) التسهيلات معيشية

تقدم بعض المنظمات خدمات ومزايا ترغب من خلالها مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية، وذلك لتوفير مناخ من الاستقرار في حياتهم، مما قد يعود بالنفع على العمل.

وهناك العديد من هذه التسهيلات من أهمها مساعدة العاملين فيما يمس الإسكان. وهناك بدائل عديدة، تلجأ المنظمة إلى واحدة أو أكثر في تقديم الخدمات الإسكانية، ومن أمثلتها بناء مجتمعات سكانية، أو منح الموظف بدلاً للسكن، أو مساعدة العاملين على تلمك شقق (بالتقسيط من المرتب)، أو تشكيل جمعية تعاونية تساعد على أي من البدائل السابقة. وتتضمن التسهيلات المعيشية خدمات المواصلات، وذلك بتوفير أتوبيسات أو سيارات لنقلهم من وإلى العمل، كما تتضمن إمكانية شراء السيارات للعاملين.

وتقدم المنظمات خدمات خاصة بالتسهيلات المعيشية أهمها القروض، والتي قد تغطي احتياجات معينة مثل الزواج، والتأثيث، وشراء السلع المعمرة. كما قد تمنح المنظمة خصماً خاصاً على منتجاتها. كما قد تنشئ المنظمة جمعيات تعاونية لتوفير السلع الاستهلاكية والمعمرة للعاملين بها، وذلك بتخفيضات أو بتسهيلات في السداد.

(8) البرامج الاجتماعية والثقافية والترفيهية

تميل بعض الشركات إلى رعاية عامليها اجتماعياً وثقافياً وترفيهياً، وذلك من خلال إنشاء نادي للشركة، يقدم خدمات اجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة. وقد

تميل إلى تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة، وذلك لممارسة الألعاب، أو للاشتراك في المسابقات. وقد تشجع (وأحياناً تفرض على) العاملين المشاركة باللعب أو التشجيع أو التنظيم لهذه الألعاب، وذلك لما لها من تأثير اجتماعي، وجسدي، وصحي، ونفسي على العاملين.

وفي هذا الاتجاه، قد تشجع المنظمات الأنشطة الثقافية في شكل محاضرات، وندوات ثقافية ودينية. كما قد تشجع إصدار مجلات يقوم العاملون بتحريرها، وتتناول قضايا مختلفة بالإضافة إلى قضايا خاصة بالعاملين.

وترى منظمات أخرى تشجيع الرحلات الثقافية والترفيهية والسياحية لما فيه من أثر اجتماعي وترويجي جيد على العاملين. وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات الحج والعمرة. وفي نفس الاتجاه قد يتم تشجيع الحفلات الاجتماعية والترفيهية.

وأخيراً قد تقوم بعض الشركات بتوفير خدمات تقديم التوجيه والنصح والاستشارات في مجالات متعددة منها المالي والقانوني والاجتماعي والنفسي، وقد يقوم بعض الأخصائيين في الشركة بمثل هذه الخدمات، أو أن يتم الاستعانة بخدمات متخصصين من محامين واجتماعيين وأطباء نفسانيين.

(9) تعويض تغيير مكان الإقامة:

تقوم المنظمة وفقاً لهذه الخدمة بدفع نكلفة تذاكر السفر، ونقل الأثاث، والأمتعة لكل فرد يعمل لديها، يستوجب عمله منه تغيير مكان إقامته الحالي إلى مكان جغرافي آخر، من مدينة لأخرى، أو من دولة لدولة. ويدفع هذا التعويض مرة واحدة عند مباشرة العمل في المنظمة.

(10) خدمة الطعام:

تقوم العديد من المنظمات اليوم، وخاصة التي تكون فترة العمل الرسمية فيها مقسومة إلى فترتين صباحية قبل الظهر ومسائية بعد الظهر ويتخللهما استراحة ليست طويلة لتناول طعام الغذاء،بإنشاء مطعم أو كافتيريا داخلها، من أجل تقديم وجبات الغذاء ومشروبات ساخنة وباردة بأسعار مخفضة للعاملين لديها. وهذه خدمة تقدمها إليهم كبديل عن ذهابهم إلى منازلهم والعودة، أو الذهاب إلى مطاعم خارجية تقدم لهم هذه الوجبات بأسعار أعلى، إضافة إلى تحملهم عناء الذهاب والعودة وتكاليف نقل يومية وضياع جزء من وقت الراحة.

ومن ثم، يمكن القول بأن هذه الخدمة تحقق مزايا هي: إطالة فترة استراحة الغذاء من خلال توفير زمن الذهاب والعودة، وتوفير تكاليف الانتقال، وتهيئة فرصة جيدة ومناخاً مناسباً لتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، فالغالبية منهم يجتمعون معاً في وقت محدد وفي مكان واحد، وهذه مناسبة للتعارف وتبادل أطراف الحديث بين بعضهم بعضاً.

والميزة الرابعة والأخيرة هي أن المنظمة تضمن تناول العاملين طعاماً صحياً نظيفاً تحت رقابتها، مما يخفف من احتمالات أو نسبة إصابة العاملين بالأمراض والانقطاع عن العمل، ونفقات العلاج.

وقد أثبتت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1998 على عدد من الشركات الأمريكية حول هذه النقطة البحثية، فتبين بأن معدل الغياب عن العمل بسبب المرض الناتج عن تناول أطعمة غير صحية في مطاعم عامة، قد انخفض فيها عندما قامت بتوفير وجبة الغذاء لهم في مطعم خاص بها تتوافر فيه الشروط الصحية.

(11) برامج الرعاية الصحية:

وفقاً لهذه البرامج تنظم المنظمة حملات توعية مستمرة للعاملين لديها، حول العادات المعيشية الضارة التي يتم ممارستها في الحياة مثل التدخين، والمأكل، والمشرب، والنوم، وغبرها، توضح من خلالها آثارها السلبية على صحتهم ومساعدتهم للإقلاع عنها. كما تشتمل على تنظيم فحوصات طبية دورية للعاملين لمتابعة حالتهم الصحية لشكل مستمر، واكتشاف الأمراض أول نشأتها فيسهل علاجها. وتشتمل البرامج على إنشاء صالة من أجل ممارسة العاملين للألعاب الرياضية واللياقة البدنية.

ينظر لهذه البرامج على أنها استثمار وليس تكلفة، كما سبق القول، حيث يتمثل هذا العائد في: تقليل درجة الإصابة بالأمراض، وتوفير نفقات العلاج الطبي، والانقطاع عن العمل، والمحافظة على صحة العاملين، ورفع مستوى أدائهم وفعالية هذا الأداء.

رابعاً: شروط تصميم نظام كفء للمزايا والخدمات:

فيما يلي عرض سريع لأهم الشروط الواجب توافرها في النظام الكفء لمزايا وخدمات العاملين. وهي في نفس الوقت شروط إدارة هذا النظام:

1- يجب أن يعتمد هذا النظام على استطلاع لاحتياجات العاملين المختلفين من المزايا. حيث أن هذه الخدمات والمزايا تقدم لاستيفاء هذه الاحتياجات، وذلك باختلاف أنواعها حسب اختلاف العاملين في عمرهم، ومؤهلهم، ودخلهم، وحالتهم الإجتماعية، وغيرها .

2- تحديد هدف البرنامج والنظام من قبل المنظمة، فقد تهتم إحدى المنظمات بالخدمات الصحية، وبينما تهتم أخرى بالتسهيلات المعيشية.

3- يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام، وإيضاح مسؤولياتها بالكامل. وعادة ما تكون إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن ذلك منفردة أو مع جهات أخرى مثل العلاقات العامة.

4- تعزيز الإدارة العليا ضروري ومطلوب لأنه سينعكس في شكل دعم مالي ومعنوي وتسهيلات توفر نجاح النظام.

5- يجب الحصول على مشاركة العاملين وذلك من خلال إبداء رأيهم، وإدارة البرنامج، والأهم من خلال تمويل النظام.

6- يجب التغطية الإعلامية الكاملة للنظام، وتعريف العاملين بكل الخدمات والمزايا، وكيفية الحصول عليها، والجهة التي تقدمها.

7- يجب أن تكون الاستفادة من مكونات النظام اختيارية (ما عدا خطة تأمين التقاعد أو المعاش)، حتى لا يشعر العاملون أن النظام هو عبء عليهم.

8- لابد من إضفاء المرونة على النظام، وذلك بإدخال أنواع المزايا والخدمات الأكثر قرباً من العاملين، وإجراء أي تغييرات إدارية على النظام، ويتم ذلك بالمراجعة المستمرة للنظام.

9- دراسة التكلفة والعائد من النظام، وذلك حتى لا تتزايد تكاليفه على إيراداته، وأن يكون تشغيل النظام غير مكلف وغير مرهق.

10- يجب أن يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائداً قوياً على النظام، وذلك لأن العائد يعطي مزيداً من القوة للنظام.

خامساً: مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات

الإيمان بأهمية الخدمات العامة والتخطيط الجيد لها وتقديمها لمستحقيها في الوقت والمكان المناسبين، هي مؤشرات جيدة للعاملين حالياً في الشركة أو لمن ينتظر

التحاقهم لاحقاً، لأنها وسيلة للمحافظة على الموجودين، ووسيلة لاستقطاب وترغيب لمن هم بالخارج.

ويخطئ من يعتقد أن هذه الخدمات هي بمثابة رشاوي تقدمها الإدارة للعاملين لإسكاتهم عن المطالبة بحقوقهم. فالإدارة الجيدة هي التي تقدم خدماتها وفق أسس إنسانية من أجل خلق التعاون الفعال في العمل.

إن الإدارة التي تريد أن تخطط برنامجاً ناجحاً للمزايا والخدمات لابد أن تصممه في ضوء فلسفتها نحو الحاضر والمستقبل، والمنظمة التي تريد النجاح المستمر سوف تركز على استقطاب الكفاءات البشرية الممتازة من سوق العمل، ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا تجسد في تصميم برنامجها المتعلق بالخدمات والمنافع، والخدمات السريعة والواضحة. لكن إدارة الموارد البشرية لا تسعى إلى استقطاب الأكفاء فقط، بل تسعى إلى الاحتفاظ وتشجيعهم على تقديم أفضل الإبداعات والمساهمات وبما يضمن ازدهار المنظمة يوماً بعد يوم، لذلك لابد أن يتوافق برنامج الخدمات مع هذا الاتجاه إما في شكل برامج منافع للمشاركة في الأرباح السنوية، أو في شكل برامج للخدمات الصحية والاجتماعية.

وبصفة عامة، فإن تصميم برامج الخدمات لابد أن يتميز بالعديد من المزايا، منها:

- جذب أفضل الكفاءات من سوق العمل.
- تحقيق التوافق بين أهداف ورغبات العاملين وأهداف ورغبات المنظمة.
- تقوية العلاقة بين الإدارة والموظفين.
- خفض نسبة الحوادث وبالتالي انخفاض تكلفتها.
- تحقيق إيرادات مالية في الأجل الطويل تفوق أو تساوي تكلفة هذا البرنامج.

وعلى الرغم من المزايا السابقة إلا أن هذه الخدمات تكلف المنظمات أموالاً كثيرة لاسيما في الوقت الحالي، نظراً لزيادة الوعي بين العاملين وزيادة تدخل الدولة لحمايتهم، وكذلك زيادة مشاركة المرأة في العمل. فعلى سبيل المثال، تعادل تكلفة المزايا والخدمات المقدمة للعاملين في الشركات الأمريكية ما يقارب 40% من ميزانية أجور ومرتبات العاملين.

ويمكن الاستفادة من مزايا تصميم نظام الحوافز، والسابق الإشارة إليها في تحديد مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات **والتي تتمثل في أربعة مراحل، هي:**

المرحلة الأولى: دراسة احتياجات العاملين

من أهم ما يميز نظام المزايا والخدمات أنها تقدم للعاملين لتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي لهم، ولتقديم مجموعة من الخدمات والامتيازات، وبطبيعة الحال لابد أن تكون متماشية مع احتياجاتهم. وتتم دراسة احتياجات العاملين من خلال استطلاع رأيهم فيما يحصلون عليه من مزايا وخدمات حالياً، ومدى رضاهم عنها، وعن أنواع المزايا والخدمات الجديدة التي يمكن تقديمها لهم، وما إذا كانوا يحتاجونها، ثم يتم السؤال أيضاً عن الخطوات والإجراءات التي يفضلونها عند الحصول على هذه الخدمات. كما يتم استطلاع رأيهم فيما يمكن أن يستقطع من أجرهم كمساهمة منهم في النظام.

المرحلة الثانية: تحديد أهداف النظام

ويقصد بذلك تحديد الناتج النهائي للنظام، وقد يكون هذا الناتج ممثلاً في تحقيق التكافل الاجتماعي أو الاستقرار للعاملين والأمان او تحقيق الخدمة التأمينية الصحية، أو ضمان تسهيلات معيشية تعين

العاملين على مواجهة أعباء الحياة بشكل أفضل، أو الرعاية الاجتماعية والثقافية والترفيهية للعاملين. ويجب على المنظمة أن تحقق التقابل أو التماثل بين احتياجات

العاملين من جهة ، وبين أهداف المنظمة، وذلك لتحديد أهداف نظام الخدمات، ومزايا العاملين.

المرحلة الثالثة: تحديد ميزانية المزايا والخدمات

تتكون إيرادات نظام المزايا والخدمات من مساهمات المشاركين، والتي تمثل استقطاعاً من مرتباتهم، وأيضاً من مساهمات المنظمة في هذا النظام والتي قد تكون مبالغ محددة، أو نسبة من الأرباح، وتمثل عوائد وفوائد الاستثمار للمبالغ الموجودة في النظام مورداً من موارده. أما النفقات فإن أهم بند يمثله هي نفقة تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين، بالإضافة إلى تكاليف إدارة النظام، وتكاليف التغطية الإعلامية.

المرحلة الرابعة: وضع إجراءات النظام

وفي هذه المرحلة يتم وضع لائحة بنظام العمل في المزايا والخدمات، وتتضمن اللائحة معلومات هامة عن الاعتبارات التالية:

- أنواع المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين.
- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات، أو إجراءات المطالبة بها.
- النماذج التي تملأ للحصول على المزايا والخدمات.
- سلطة الإشراف على النظام، وتحديد أدوار المشرفين عليها.
- مواعيد الاشتراك في النظام.
- حرية الدخول والخروج والتغيير في الاشتراك في الأنواع المختلفة للنظام.

سادساً: النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين

نتيجة لاختلاف رغبات الأفراد فيما يتعلق بالمزايا والخدمات، بدأت المنظمات تتجه الآن إلى تقديم نظام لهذه المزايا يطلق عليه "النظام المرن للمزايا والخدمات". يعتمد هذا النظام على افتراض أساسي هو أن كل فرد يختلف عن باقي الأفراد الآخرين في

صفاته وظروفه، وبالتالي فإن احتياجاته من المزايا والخدمات تختلف عن احتياجات الأفراد الآخرين. وبالتالي فإن الفرد هو الأكثر قدرة من الآخرين على تعظيم المنافع التي تعود عليه، وذلك من خلال اختيار أكثر المنافع تناسباً مع حاجاته الشخصية ونمط حياته، فقد يشترك شخص ما في خدمة التأمين على الحياة بنسبة 50% من المبلغ المخصص له، وبنسبة 20% في الضمان الاجتماعي، و30% في الخدمات التعليمية. في حين شخص آخر قد يشترك في عدد أكبر من المزايا والخدمات ولكن بنسبة أقل.

ويطلق أيضاً على هذا النظام المرن اسم كافيتيريا المزايا والخدمات، استناداً إلى أن المنظمة تقدم قائمة متنوعة من المزايا والخدمات يمكن للعاملين أن يختاروا ما يناسبهم وفقاً لظروفهم واحتياجاتهم.

ويحتاج التحول من النظام التقليدي إلى النظام المرن إلى جهد كبير من إدارة الموارد البشرية، وذلك لكي يتم تشغيل وإدارة النظام الجديد، ولعلاج مشاكل معينة فيه مثل: تحديد مواعيد قيام العاملين بإعلان رغبتهم في الاشتراك في مزايا وخدمات معينة، ومواعيد تغيير هذه الرغبة، وتحديد طريقة التصرف في التغييرات التي تحدث للحالة الاجتماعية للفرد مثل الزواج والإنجاب.

الفصل الحادي عشر
نظام معلومات الموارد البشرية

محتويات الفصل

يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

الفصل الحادي عشر
نظام معلومات الموارد البشرية
Human Resources Information System

11-1 مقدمة:

ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية كنتيجة للعديد من الأحداث والتغيرات في بيئة عمل المنظمات، ومنها التطور الكبير الذي حدث في ثورة المعلومات وتقدم وسائل الاتصالات الالكترونية، وتزايد حجم المنظمات واتساع وتعدد أعمالها، وتزايد التحديات البيئية التي تواجه هذه المنظمات، وتزايد عدد العاملين فيها. بالإضافة إلى تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، ليشمل أدواراً جديدة بالإضافة إلى الدور التقليدي الذي تقوم به. وأكد كل ذلك على ضرورة تصميم نظام معلومات للموارد البشرية يعتمد في تشغيله على النظم الآلية والإلكترونيةً من أجل تلبية حاجات إدارة الموارد البشرية وتفعيل دورها فى دعم وترشيد اتخاذ القرارات السليمة وتخفيض التكاليف المصاحبة لها أو الناتجة عنها، وأيضاً من أجل تلبية حاجة متخذي القرارات إلي المعلومات، وذلك على اعتبار أن المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه القرارات الاستراتيجية والإدارية، فكلما كانت المعلومات كاملة ودقيقة كلما كان القرار سليماً، وأيضاً على اعتبار أن السرعة والدقة في العمل من مواصفات جودة الأداء في أي وظيفة من وظائف المنظمة.

ويجب أن يتوافر لنظام معلومات الموارد البشرية القدرة على التشخيص والتحليل الصحيح للمشكلات التي تخص المورد البشري، خاصة وأنه قد اعتادت المنظمات على استخدام وسائل تقليدية لتخزين المعلومات التي تخص مواردها البشرية من حيث معدلات الغياب والإنتاجية وتقييمات الأداء والمؤهلات وغيرها

في ملفاتهم الشخصية. ومن ثم كان الحصول على معلومات شاملة بشأن محزون المهارات للأغراض الإدارية المختلفة مثل الترقيات، أو تطوير أنظمة العمل، أو تطبيق فلسفات إدارية جديدة، أمراً غاية في الصعوبة، وهذا ما تطلب إنشاء نظم معلومات حديثة.

وبالتالي، فإن امتلاك المنظمة نظم معلومات متطورة خاصة بمواردها البشرية تدعم من مركزها التنافسي وتحقق لها ميزة تنافسية في أسواقها وتضمن استمراريتها ونموها في تلك الأسواق. وتكون هذه النظم قادرة على مواجهة التحديات والأزمات، وتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة، وبالتالي تقليل التكاليف وتوفير الوقت.

وفى هذا الفصل سيتم تناول العديد من الجوانب المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية، ومنها المفهوم، الأهداف، المزايا، المكونات، خطوات تصميم نظام معلومات الموارد، متطلبات نجاح النظام.

11-2 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

من أجل الوصول لفهم أفضل لنظام معلومات الموارد البشرية فيجب في البداية تناول مفهوم **نظم المعلومات الإدارية** بشكل سريع، حيث قدمت العديد من التعريفات التي توضح مفهوم نظام المعلومات. **فقد عرفها البعض بأنه** "نظام متكامل مبني على الحاسبات الآلية يوفر المعلومات لأغراض دعم العمليات والإدارة، ودعم اتخاذ القرارات في المنظمة". بينما يرى آخرون أن هناك تعريفين لنظم المعلومات الإدارية، **أحدهما تعريفا واسع**، يعرفها بأنها "نظم تقوم بتطوير واستخدام المعلومات بفاعلية في منظمات الأعمال"، **والثاني تعريفاً**

ضيق بأنها "نظام للمعلومات تسهل عمليات الإدارة من خلال إنتاجها وتلخيصها للتقارير بصورة منتظمة".

وعرفها البعض الآخر بأنها "مجموعة من الأنظمة المتكاملة والتي تشمل الأفراد والبيانات والعمليات والآلات والإجراءات والبرمجيات الضرورية لمعالجة البيانات واسترجاعها من أجل استخدامها في تقديم معلومات داعمة لاتخاذ القرارات الإدارية". وقد تكون هذه المعلومات معلومات تاريخية أو حالية أو توقعات مستقبلية، وسواء كانت من داخل المنظمة أم خارجها.

وعرفت أيضاً بأنها "نظام للمعلومات الذي يقوم بجمع، وتنظيم، وإيصال، وعرض المعلومات، واستخدامها واسترجاعها وقت الحاجة إليها، من قبل الإدارة في مجال التخطيط والرقابة على الأنظمة التي تستخدمها المنظمة".

<u>وتمتلك المنظمات الحديثة العديد من نظم المعلومات منها:</u>

- نظم المعلومات المحاسبية والمالية.
- نظم معلومات الإنتاج أو العمليات.
- نظم المعلومات الموارد البشرية.
- نظم معلومات الاتصالات.
- نظم المعلومات الإدارية.

<u>ويتكون نظام المعلومات من ثلاثة أجزاء رئيسية هي:</u>

<u>1- المدخلات:</u>

وهي البيانات التي يتم إدخالها إلى النظام، وتشتمل على بيانات داخلية أي البيانات التي تجمع من داخل المنظمة، مثل أرقام الإنتاج، المبيعات، المصروفات، الأرباح، المخزون، المشتريات، وغيرها. وبيانات خارجية أي

البيانات التي تجمع من خارج المنظمة، مثل ظروف السوق، المنافسة، اتجاهات المستهلكين، القوانين والقرارات المتعلقة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وغيرها. وهذه البيانات قد تكون بيانات تاريخية، أو حاضرة، أو توقعات وتنبؤات مستقبلية.

2- العمليات التشغيلية:

وهي الأنشطة والعمليات التشغيلية المتعلقة بمعالجة البيانات، وتشمل هذه العمليات: تجميع البيانات، فرز وتصنيف وتبويب البيانات، إجراء العمليات الحسابية، والعمليات المنطقية من تعديل وتغيير، تحديث وتخزين واسترجاع البيانات.

3- المخرجات:

وهي تتمثل في مجموعة التقارير والإحصاءات التي تنتج من العمليات السابقة، مثل نسب الربحية، أرصدة المخزون، المركز المالي، نتائج نشاط الإنتاج والبيع والتمويل، وغيرها.

وقد يعتمد نظام المعلومات في تشغيله على النظام اليدوي أو النظام الآلي. بالنسبة **لنظام المعلومات اليدوي**، فإنه يعتمد على الإنسان، فالإنسان يمتلك داخلة نظام متكامل للمعلومات، ويستقبل المعلومات عن طريق سمعه وبصره، ثم يقوم بتخزينها في ذاكرته، ويقوم بإخراجها وتسجيلها في ملفات أو تقارير. وقد يستعين الإنسان في النظام اليدوي ببعض الأدوات والآلات البسيطة كالآلة الحاسبة اليدوية، وأجهزة وأدوات لحفظ المعلومات على مر الزمن كالملفات والسجلات. وبالنسبة **لنظام المعلومات الآلي**، فإنه في حالة زيادة حجم المعلومات وتعقدها، فمن الضروري التحول من النظام اليدوي إلى النظام الآلي الذي يعتمد على الحاسبات الالكترونية كالكمبيوتر.

أما بالنسبة **لنظام معلومات الموارد البشرية** فيمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً للمعلومات، **ويعرف هذا النظام بأنه:** "تركيبة أو توليفة من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة للمساعدة في تجميع وتخزين وتحليل وتقييم واسترجاع المعلومات من أجل استخدامها في متابعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية فى المنظمة". و**عرف أيضاً بأنه:** "نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساساً إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بالاستخدام الأمثل للعنصر البشرى ورفع مستوى أدائه من أجل تحقيق أهداف المنظمة". **ويعرف أيضاً بأنه:** "نظام متكامل من الأفراد والإجراءات والأشكال والبيانات التى تستخدم للحصول على المعلومات الخاصة بالعاملين وتخزينها وتحليلها واستعادتها وتوزيعها واستخدامها فى المنظمة".

أى أن نظام معلومات الموارد البشرية ينصب على توفير المعلومات عن الموارد البشرية وإعادة استخدامها من قبل المديرين، وأن الأساس فى توفير هذه المعلومات هو بناء قاعدة بيانات Data Base تضم البيانات التى تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج.

ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أحد الأنظمة الفرعية داخل المنظمة، حيث يهدف إلى تجميع البيانات ومعالجتها وتوفيرها واسترجاعها بسرعة وبدقة عندما يطلبها مديري وموظفي إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة، والاستفادة منها في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية. ولا يعمل هذا النظام بشكل منعزل عن الأنظمة الوظيفية الأخرى، فهو يعد مكملاً لها ومتفاعلاً معها، فمخرجات نظم المعلومات في كافة إدارات المنظمة تعتبر مدخلات لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية

والعكس صحيح، أي أن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية تعتبر مدخلات لنظام معلومات التسويق والأفراد والمالية والإنتاج.

وحتى تكون المعلومات التي تم جمعها وتجهيزها مفيدة وذات جدوى، فإنه ينبغي أن تتوافر فيها الصفات التالية:

1- **الوضوح:** تعتبر المعلومات الواضحة والمحددة أكثر فائدة من المعلومات المبهمة والغامضة أو تلك التي تحمل أكثر من معنى.

2- **الصحة:** أي الصدق في المعلومات وعدم المبالغة فيها أو التقليل من أهميتها مما يؤثر على نتائج العملية المراد استخدام هذه المعلومات فيها.

3- **التوثيق:** أي تكون المعلومات مكتوبة وموثقة، فالمعلومات الشفوية قد يتم نسيانها، ويكون من السهل التغيير فيها.

4- **الدقة:** أي مراعاة الدقة في تسجيل الأرقام والأعداد والبيانات الرقمية، لما لذلك من أهمية في اتخاذ القرار.

5- **التوقيت:** أي وصول المعلومات إلى المستفيدين في الوقت المناسب، فسوف تفقد قيمتها وأهميتها عندما تصل بعد فوات الأوان.

6- **الكم المناسب:** أي أن تكون المعلومات المتوفرة ذات صلة بالموضوع المراد اتخاذ القرار فيه وبنفس القدر المطلوب.

فإذا كان حجم المعلومات الواردة أكثر من اللازم، أدي ذلك إلى إضاعة الوقت وعدم فعالية المعلومات المجمعة. أما إذا كان حجم المعلومات الواردة أقل من اللازم، أدى ذلك إلى عدم وضوح المعلومات وعدم اكتمالها، وبالتالي فمن المحتمل أن يكون القرار المتخذ قراراً خاطئاً.

7- التكلفة والعائد: أي من المفترض أن يكون العائد المتوقع من جمع المعلومات، وتحليلها، وترتيبها، وتجهيزها أكبر من التكلفة المصاحبة لذلك.

8- الثبات والصدق: أي إعطاء المعلومات لنفس النتائج في كل مرة يتم استخدامها فيها، بالإضافة لذلك أن تكون المعلومات المجمعة صادقة وشرعية وصحيحة ووتتطابق مع الواقع شكلاً ومضموناً.

3-11 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

تشتق أهمية نظام معلومات الموارد البشرية من الآتي:

- يرتبط هذا النظام بالموارد البشرية التي تعتبر أهم الموارد المتاحة في المنظمة.

- يمد جميع إدارات المنظمة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب والسرعة الملائمة والتكلفة الأقل.

- يلعب دور هاماً في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- يساهم في دعم العديد من القرارات المتعلقة بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتخطيط المسارات الوظيفية، وتخفيض العمالة.

- يدعم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية مثل تسجيل معدلات الغياب، ومعدلات دوران العمل، والحضور، والإنصراف، وساعات العمل والمكافآت.

- بناء ملفات شخصية خاصة بكل موظف، وتصميم جداول تفصيلية وإجمالية لتصنيف بيانات الموظفين.

- تقييم برامج إدارة الموارد البشرية، وإعداد التقارير الخاصة بها.

ويمكن القول، بأن جميع مكونات نظام معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تدعيم وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالتعيين والتوظيف، والتدريب، والتقييم والترقية، وغير ذلك.

وبالنسبة للأطراف الذين لهم علاقة بنظام معلومات الموارد البشرية، فهناك عدة أطراف، أهمهم:

1- المبرمجون: هم مجموعة من المتخصصين والفنيين الذين حصلوا على تأهيل وتدريب عال في تأمين وكتابة تعليمات البرمجة للحاسب الآلي.

2- محللو النظم: هم متخصصون يقومون بترجمة متطلبات العمل ومشكلاته إلى متطلبات نظم المعلومات، فهم يقومون بدور الوسطاء بين أقسام المنظمة واحتياجاتهم المعلوماتية من جهة، وبين نظام المعلومات ومتطلباته، من جهة أخرى.

3- مديرو نظم المعلومات: وهم القادة المسؤولون عن جميع التخصصات في قسم نظم المعلومات.

4- المدير العام للمعلومات: هو الذي يتولى الإدارة الشاملة لنظم المعلومات، ويضع السياسات والاتجاهات المختلفة لقسم نظم المعلومات، ويساعد في وضع سياسة المنظمة.

5- **المستخدمون النهائيون:** وهم ممثلوا الأقسام والإدارات المختلفة من خارج إدارة نظم المعلومات، والذين تم تطوير التطبيقات من أجلهم.

6- **أطراف أخرى مثل متخصصي الشبكات:** وهم مشغلي الشبكات.

4-11 مزايا استخدام نظام معلومات الموارد البشرية:

وتعتمد معظم المنظمات على نظام المعلومات اليدوي في إدارة شئون الموارد البشرية بها. وفي ظل هذا النظام تحتفظ إدارة الموارد البشرية بسجلات كاملة عن كل موظف، ويحتوي هذا السجل على معلومات تتعلق بخصائصه الشخصية ومستوى تعليمه وخبراته السابقة، وإسم الوظيفة التي يشغلها، ونوع التدريب الذي حصل عليه. كما تستخدم أيضاً مجموعة من النماذج والمستندات في كافة الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية مثل تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية الإدارية، الأجور والمرتبات، وغيرها. **ومن أمثلة هذه النماذج والمستندات**: نموذج طلب التوظف، نموذج استلام العمل، كشوف الأجور والمرتبات والنقل والترقية، نماذج قياس أداء العاملين، وغيرها.

وقد ترغب المنظمة في التحول من نظام معلومات الموارد البشرية اليدوي إلى النظام الآلي باستخدام الحاسبات الالكترونية، وذلك نتيجة لتضخم حجم الأعمال وتعدد الأنشطة وزيادة عدد العاملين بها بحيث يصبح التعامل مع حركة العمالة يتطلب وقتاً ومجهوداً أكثر. وأيضاً لحدوث كثير من المشاكل أو الأخطاء في حالة استخدام النظام اليدوي.

وعادة ما يحقق استخدام النظام الآلى فى الموارد البشرية بعض المزايا، ومن أهمها:

❖ تقليل أو اختصار الوقت.

❖ تقليل الأخطاء التي تحدث من تكرار كتابة واستخدام المعلومات.

❖ القضاء على الكثير من المعلومات المحفوظة في سجلات طوال سنوات عمل المنظمة.

5-11 مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من ستة عناصر هى: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والرقابة والتحكم، والتغذية العكسية، والذاكرة. **وفيما يلى توضيح لهذه العناصر:**

1- المدخلات:

مدخلات نظم المعلومات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية هي عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين، والوظائف، والبيانات عن سوق العمل. **ويمكن تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع:**

- **البيانات المتعلقة بالموظفين:** وتشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كإسم الوظيفة، والكود الرقمي الخاص بها، وتاريخ التحاق الموظف بها، والتدرج الوظيفى وتقييم الأداء، والإعارات والأجازات والعقوبات.

-البيانات المتعلقة بالوظائف: وتحتوى على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التى تطرأ عليها.

-بيانات إدارية: وهى بيانات تتعلق بسياسات التوظيف، وتتضمن النظم والقوانين والتشريعات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

- **بيانات متعلقة بسوق العمل:** مثل البيانات عن المنظمات المنافسة فى الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمنظمة، وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات وما هو المتوفر حالياً.

2- العمليات:

وهي الأنشطة التشغيلية التى تتم على تحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل معلومات واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها واستخدامها في اتخاذ القرارت. وتتمثل هذه العمليات فى العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها فى إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد. أي أنها تركز على معالجة وتشغيل البيانات.

وتشمل هذه العمليات الخطوات الآتية:

- تسجيل ورصد وتجميع وتخزين البيانات مثل: بيانات طالبي العمل، بيانات عن الأداء الفعلي، بيانات الغياب والتأخير.
- تصنيف ومراجعة وتحديث البيانات مثل بيانات عن الأجور، ساعات العمل، مستويات مهارة العاملين، رغبات العاملين.
- تحليل وتفسير البيانات مثل، مؤشرات الكفاءة الإنتاجية، إنتاجية العمل، تكلفة العمل.

3- المخرجات:

وهى الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها، **وعادة تشمل مخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية على ما يلي:**

- معلومات عن أوضاع الموظفين والوظائف كالأجور والمرتبات والحوافز.

- معلومات عن العمليات الإدارية كتخطيط وتوظيف العاملين، وقوائم بتوزيع العاملين على الإدارات.
- معلومات عن أوضاع العاملين حاليا وسابقاً ومستقبلاً بها تواريخ تجديد الإقامات، والإعارات.

4- المعلومات المرتدة (التغذية العكسية):

هى معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية عمل النظام ومستوى أدائه، ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط الموضوعة، وأخيراً، مدى رضا المستفيدين عن مخرجاته.

وتلعب التغذية العكسية دوراً أساسياً فى نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فعالية استخدام النظام، وتفرض نوع من الرقابة على العنصر البشرى، وتتيح متابعة التغيرات فى سياسات وإجراءات شؤون العاملين.

5- التحكم:

وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مخطط لها، ويفترض أن تتوافر وسيلة للتنبيه عند حدوث أي خطأ فى تدفق إجراءات البرنامج أو فى معالجة البيانات المدخلة، مما يتطلب اتخاذ إجراءات لتصحيح مسار النظام.

6- الذاكرة التنظيمية:

وهى الوعاء الذى تخزن فيه مخرجات ومدخلات النظام، وتتمثل في قاعدة البيانات، قاعدة المعرفة، قاعدة النماذج ، التعليمات، وتختلف أنواع ذاكراة أنظمة المعلومات فقد تكون:

- **الوعاء الورقى:** يتمثل فى الملفات والمستندات الورقية، وهنا يتم استخدام الأوراق.
- **الوعاء الفيلمى المصغر:** ويشمل الميكروفيلم الملفوف والميكروفيش.
- **الأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية** التى تتيح مساحة كبيرة لتخزين المستندات والوثائق.

6-11 نماذج تطبيقات الحاسب الآلي فى مجال إدارة الموارد البشرية:

على الرغم من وجود أنواع عديدة من لنماذج تطبيقات الحاسب الآلي التى يمكن استخدامها فى مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك ثلاثة نماذج لاقت قبولاً واسعا نظراً لفوائدها العديدة التى يستطيع المستخدم الحصول عليها نتيجة استخدامه لها ما عندما يتمكن من ربطها بقواعد بيانات الموارد البشرية وهى: أنظمة التشغيل والمتابعة، ونظم دعم القرار، والأنظمة الخبيرة، **وفيما يلى شرح مختصر لكل منها:**

1- أنظمة التشغيل والمتابعة Transaction Processing and Tracking Systems

وتشير إلى العمليات الحسابية والإحصائية المستخدمة في مراجعة وتوثيق قرارات وممارسات إدارة الموارد البشرية. وتتضمن هذه الأنظمة الخاصة بعمليات توثيق وتوزيع وإعادة تخصيص العاملين، تكلفة الأجور والمرتبات، وبيانات البرامج التدريبية. وتساعد هذه الأنظمة البشرية فى تحقيق التوافق مع تشريعات وقوانين العمل وكذلك مدى الالتزام بسياسات المنظمة فى هذا الصدد.

2- **نظم دعم القرار Decision Support System**

تصمم هذه النظم لمساعدة المديرين فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات التى قد تواجههم، وتستند هذه الأنظمة على العديد من التساؤلات (ماذا – لو if – What) والتى تسمح للمستخدمين بالتعرف على تغيرات الناتج فى حالة تغير نوعية البيانات المتاحة. وتكون هذه الأنظمة مفيدة عند تحديد عدد الأفراد الذين يجب توظيفهم في ظل معدلات محددة لدوران العمل أو التعرف على مدى توافر عاملين ذوي مهارات محددة عند تغير الطلب أو عند تغير تفضيلات العملاء لمنتجات معينة.

3- **الأنظمة الخبيرة Expert Systems**

هى أنظمة يتم تصميمها لمحاكاة عملية اتخاذ القرارات بواسطة الخبراء من البشر. ويقوم النظام بالتوصية بالتصرفات التى يمكن للمستخدم اتخاذها فى ضوء المعلومات التى قدمها له. التصرفات المقترحة هى تلك التى يمكن للخبير البشري أن يقدمها فى مواقف مماثلة، **وتعتمد على ثلاثة عناصر:**

- قاعدة معرفة تحتوي على حقائق وأشكال وقواعد خاصة بموضوع معين.
- قدرة على اتخاذ القرارات، تحاكى منطق الخبراء، يمكنها التوصل إلى نتائج فى ضوء الحقائق والأشكال المتاحة تساعد فى حل المشكلات والرد على الاستفسارات.
- إمكانية قيام المستخدم أو المستفيد بالتعامل مع النظام من خلال تزويده بالبيانات والمعلومات وحصوله على بدائل التصرفات المناسبة.

وتعتبر استخدامات الأنظمة الخبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية عملية حديثة نسبياً. **فعلى سبيل المثال،** تقوم بعض المنظمات باستخدام هذه الأنظمة لمساعدة العاملين في اتخاذ القرارات بشأن كيفية تخصيص الاشتراكات على برامج

الرعاية الاجتماعية والصحية والمعاشات. كما قد يستخدمها المديرون في جدولة وتحديد متطلبات العمل للمشروعات المختلفة، أخيراً، قد تستخدم هذه الأنظمة في عمليات إدارة المقابلات وتقييم الأداء.

11-7 خطوات إعداد نظام معلومات الموارد البشرية:

إن تنمية نظام شامل للمعلومات يخص إدارة الموارد البشرية ، قد يعنى تطبيقاً جزئياً لأحد الوظائف أو الأنشطة مثل : التدريب أو المكافأه أو الاختيار والتعيين وهكذا.

ويفضل الاعتماد على فريق للإشراف على عملية تطوير النظام، على أن يتكون هذا الفريق من مجموعتين من العاملين: **المجموعة الأولى**: من ذوى الخبرات الفنية مثل خبراء نظم المعلومات، **والمجموعة الثانية:** من ذوى الخبرة فى المجالات الوظيفية ذات الصلة بالنظام، أى مجال الموارد البشرية.

وتعتمد عملية إعداد النظام وتطويره على أربع خطوات، هى:

الخطوة الأولى التحليل:

تتشابه هذه المرحلة مع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتمثل الهدف هنا فى تحديد نوعية البيانات والتقارير التى يحتاجها المستخدم للنظام. **ولتحقيق ذلك فإنه يجب توجيه التساؤلات التالية:**

1- هل يعتبر النظام المقترح مفيداً فى ضوء الموارد والخبرات الفنية المتاحة؟
2- ما هى أهداف ومجال المشروع المقترح؟
3- كيف سيتم تجميع البيانات وتبادلها عبر الأقسام أو الإدرات الوظيفية المعنية بالنظام؟
4- ما هى مجالات استخدام المعلومات الناتجة عن تطبيق النظام؟

5- ما هى نوعية البيانات التى يجب أن يشملها النظام المقترح؟

6- ما هى العمليات التى يجب استخدامها لمقابلة احتياجات العملاء دخولاً وخروجاً لنظام المعلومات المقترح؟

وتوجد العديد من الأساليب التى يمكن استخدامها للإجابة على هذه التساؤلات منها:

- **أشكال تدفق البيانات: Data–flow diagrams**

والتى تعكس اتجاهات تدفق البيانات عبر الأقسام والإدارات الوظيفية المختلفة.

- **أشكال علاقات وحدة البيانات: Data–entity relationship diagrams**

والتى تظهر نوعية البيانات المستخدمة داخل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية معينة وكذلك العلاقة بين هذه النوعيات المختلفة من البيانات.

- **تحليل السيناريو: Secenario analysis**

والذى يعرض أنماط محاكاة لقضايا الواقع العملى من منظور مستخدمي قواعد البيانات. هنا يتم توجيه أسئلة أو استفسارات للمستخدمين النهائيين عن مدى إمكانية مساهمة نظام المعلومات فى مواجهة مواقف أو قضايا، ومدى أهمية ميكنة مهام محددة فى مجال وظيفى معين مثل أهمية الخبرة كمحدد للاختيار الوظيفى مثلاً.

ويجب عمل مقارنة بين الفوائد الناتجة من نظام المعلومات الجديد وتكلفة تقييم واستخدام هذا النظام، وتشمل عناصر التكلفة في هذه الحالة كل من الأفراد، والوقت، والمواد، والبرامج الجاهزة والمعدات، وكافة عناصر التكلفة الأخرى المرتبطة بتأسيس واستخدام النظام.

بالإضافة لما سبق، توجد العديد من الاعتبارات الأخرى التى يجب دراستها فى تحليل الحاجة لنظام معلومات الموارد البشرية وهى:

1- مدى ملائمة مجموعة البرامج الجاهزة لخبرات قاعدة العاملين.

2- مدى القدرة على تطوير وتحسين فعالية النظام فى مراحل تالية.

3- تكاليف الصيانة السنوية والدورية.

4- مدى الزيادة فى الكفاءة ووفورات الوقت والجهد.

5- مدى التوافق مع الأنظمة المستخدمة حالياً.

6- مدى الحاجة لتحقيق التوافق مع المتطلبات الخاصة للمنظمة.

7- مقدار الوقت المطلوب للتنفيذ.

8- الوقت المطلوب للتدريب على استخدام النظام.

الخطوة الثانية: تصميم النظام:

فى هذه الخطوة، يتمثل الهدف فى تصميم هيكل ومحتوى البيانات فى ضوء تحليل الاحتياجات، وتطوير البرامج الجاهزة التى يمكنها تلبية متطلبات تخزين وتشغيل البيانات، بالإضافة إلى اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج. **إن القرار الخاص بشراء برنامج جاهز أو تصميم ذلك البرنامج داخلياَ، أى بواسطة المنظمة، يتوقف على عوامل عدة، أهمها:**

- امتلاك المنظمة مبرمجين على درجة عالية من الكفاءة من عدمه.
- قدرة البرنامج الجاهز على مقابلة احتياجات المنظمة.
- قدرة البرامج الجاهزة المشتراة على تحقيق التوافق مع تطبيقات البرامج المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة.

- امتلاك المنظمة الموارد الكافية لتمويل عمليات التدريب والدعم الفنى، وصيانة الملفات وتطوير النظام وتوثيق تعليمات استخدام النظام.

وبصفة عامة، يجب مقارنة تكاليف تصميم النظام داخلياً بتكلفة شرائه من الخارج حتى في حالة توافر القدرة على تصميم النظام داخلياً. أما في حالة اللجوء لشرائه فيجب البحث عن أفضل المصادر في ضوء الاعتبارات الفنية والمالية للعروض المقدمة.

الخطوة الثالثة: تنفيذ النظام:

هى أهم مرحلة من مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تعكس مدى إقبال العاملين والمديرين والفئات الأخرى ذات الاهتمام على استخدام النظام والاستفادة منه، لأن اختلاف توقعات المستفدين من النظام، هو ما يمثل تحدياً لجهود التصميم وإمكانيات الاستفادة.

إن التطبيقات التكنولوجية المتقدمة فى مجال إدارة الموارد البشرية قد ساعدت العاملين في هذا المجال على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، **إلا أنهم قد يقاومون إدخال هذه التطبيقات إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب العمل أو تشكيلة المهارات المتاحة.**

ويمكن عرض طرق علاج مقاومة التغيير (من معارضين إلى مؤيدين) كما يلي:

1- تزويد المستخدمين بمعلومات حول مزايا النظام الجديد وفوائده.

2- تدريب المستخدمين على التعامل مع النظام الجديد.

3- الاحلال التدريجى للنظام الجديد بدلاً من القديم المعروف.

4- السماح للمستخدمين باكتساب الخبرة الكافية قبل استخدام النظام الجديد.

5- تصنيف فئات المستخدمين وتحديد الاحتياجات الخاصة لكل فئة.

6- توفير الدعم الفنى السريع للمستخدمين.

7- توفير نظام توثيق سهل الفهم للمستخدمين.

8- الحصول على معلومات مرتدة من المستخدمين بشأن مشكلات التعامل مع النظام وبدائل رفع كفاءة الاستخدام.

وبصفة عامة يمكن لكل من مسؤولي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بذل جهود مشتركة لتحديد وسائل تقديم التكنولوجيا الجديدة للعاملين والتى يمكنها الحد من مشاعر القلق والتخوف لديهم.

وتلعب برامج الاتصالات دوراً حاسماً فى هذا المجال، حيث يجب على الإدارة إظهار تأييدها للتغيير ودعمها لهذه العملية من خلال أنظمة الاستقطاب والتدريب وإعادة تصميم الوظيفة والحوافز. ويمكن لمسؤولى الموارد البشرية القيام بإقناع المديرين التنفيذيين بتوافر المهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، بالإضافة إلى تصميم البرامج التدريبية التي تساعد على تطوير هذه المهارات.

كذلك يمكن لمسئولي الموارد البشرية تحديد وتقييم التغيرات في العلاقات التنظيمية التي استحدثتها عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة، كما يجب عليهم التعاون مع المديرين التنفيذيين في تطوير الهيكل الجديد وبما يساعده على زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات وخفض التكاليف.

ويمكن تقديم توقعات فئات العاملين حول نظام معلومات الموارد البشرية:

الخبراء الفنيين:

-هل النظام معقد فنياً أم لا؟

- هل النظام جذاب؟

- هل يمكن يمكن الحفاظ عليه؟

- هل التوثيق مناسب أم لا؟

مسؤولو الموارد البشرية:

-هل النظام سهل الاستخدام؟

- هل النظام جيد التوثيق؟

- هل يتبع النظام الحصول على معلومات سريعة ودقيقة وهامة؟

المديرون التنفيذيون:

- هل يوفر النظام تقارير سريعة ودقيقة؟

- هل يساعد النظام في توجيه وإرشاد العاملين؟

- هل يساعد النظام في تحقيق الفعالية وتخفيض التكلفة؟

- هل يساعد النظام في تنمية الأرباح؟

العاملون:

-هل المعلومات التي يوفرها النظام تتسم بالدقة؟

- هل النظام سهل الاستخدام؟

- هل يمكن الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية؟

- هل يساعد النظام على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات؟

الخطوة الرابعة: تقييم النظام:

هناك مؤشرات تؤكد مدى فعالية نظام معلومات الموارد البشرية الجديدة منها:

1- وفورات الوقت.

2- وفورات التكلفة.

3- درجة التحسن فى عملية اتخاذ القرارات.

4- درجة التحسن فى مجال خدمة العملاء.

5- درجة الحصول على معلومات تفصيلية بشأن سياسات الموارد البشرية.

10-8 مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية:

تتعدد المجالات التى يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدم فيها نظم المعلومات لتحسين ورفع كفاءة الأداء بها، يمكن تناولها بإيجاز فيما يلى:

المجال الأول: التوظيف:

تتمثل مجالات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التوظيف وتكافؤ فرص التوظف، **ويحتوي هذا المجال على ثلاثة أبعاد أساسية هى:**

أولاً: استقطاب المرشحين للوظائف:

تفيد متابعة المتقدمين للوظائف المختلفة بالمنظمة فى الحفاظ على المعلومات الضرورية عن شاغلى الوظائف، ويحدد الأفراد المناسبين لشغل مراكز وظيفية بذاتها.

وتتمثل سمات النظام الفعال للاستقطاب:

1- استرجاع جميع المعلومات عن المتقدمين للوظائف كالإسم والمؤهل والسن والخبرة، وغيرها.

2- شمول الأحداث والمواقف التى تضمنتها عملية التوظيف مثل: المقابلات والاختبارات وغيرها.

3- مساعدة المستخدم فى التعرف على المراحل التى اجتازها المتقدم للوظيفة بنجاح.

4- المساعدة فى التعرف على أو استرجاع البيانات الضرورية.

5- المساعدة فى تقييم مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة، أي التعرف على أي مصادر ووسائل الاستقطاب تساهم فى الحصول على أفضل الكفاءات للعمل بالمنظمة، من أجل التركيز على المصادر الجيدة واستبعاد المصادر الضعيفة لكل فئة من فئات شاغلي الوظائف بالمنظمة.

6- المساهمة فى المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة للمهارات والخبرة والخلفية التعليمية.

ثانياً: تطوير قاعدة بيانات شاملة جميع العاملين:

عادة ما تحتفظ المنظمات بمعلومات عن العاملين فى ملف واحد كبير، ويمكن استخدام هذه المعلومات فى العديد من الأغراض منها: إدارة الأجور، متابعة تكلفة الحوافز والخدمات، تخطيط الموارد البشرية، إدارة الترقيات والتنقلات، إدارة المسارات الوظيفي. وعادة ما تتضمن قاعدة معلومات العاملين بيانات متنوعة مثل: الإسم، المركز الوظيفي، مسمى الوظيفة، تاريخ الوظيفة، الأجر الرئيسي، الجنسية، التطور الوظيفي، الدورات التدريبية، تاريخ الميلاد، محل الميلاد، عنوان المراسلة، نوع التعاقد (دائم أم مؤقت)، الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم في حالة الطوارئ، وغيرها.

ثالثاً: استخدام بيانات التوظف فى اتخاذ القرارات:

يساعد الحاسب الآلي في فرز وتحليل المعلومات المتوافرة من طلبات التوظف للأفراد المتقدمين للعمل من أجل مساعدة المديرين على تطوير سياسات التعيين والتوظيف، كالآتي:

* إدخال البيانات الموجودة في طلبات التوظف إلى الحاسب الآلي وذلك بعد تحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية أو أكواد معينة.

* تحليل هذه البيانات على أسس ومعايير معينة كالمؤهل الدراسي، نوع الخبرة، الجنسية، الديانة، الحالة الاجتماعية.

* تحدد الطلبات التي تنطبق عليها الشروط المطلوبة في الشخص المتقدم للعمل وترتب الطلبات وفقاً لأولويات معينة في شروط شغل الوظيفة.

* حفظ البيانات الخاصة بالأفراد الذين تم اتخاذ قرار بتعيينهم بالمنظمة، ويتم ذلك في شكل بطاقة خاصة بالموظف توضح بها جميع البيانات الشخصية مثل: الإسم، الجنسية، العنوان الدائم والمؤقت، بيانات جواز السفر، الإقامة، تصاريح العمل.

المجال الثانى: تخطيط الموارد البشرية:

يمكن للمنظمة الاستفادة من استخدام الحاسب فى تخطيط الموارد البشرية عندما تقوم بتخطيط الإحلال الوظيفى، والتنبؤ بتقديرات العمالة اللازمة للمنظمة. ويتمثل **الغرض من تخطيط الإحلال الوظيفي** فى ضمان توافر العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الخالية نتيجة تحريك ونقل بعض فئات العمالة بسبب الإحالة إلى المعاش أو الترقية أو النقل أو الإعادة أو التسريح أو توسيع النشاط.

أما التنبؤ فيتضمن تقدير عدد العاملين من تخصصات أو مهارات معينة والذين قد تحتاج إليهم المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلاً، وهذا ما يساهم في تحديد العجز أو الفائض في أنواع وأعداد التخصصات مما يسمح للإدارة باتخاذ القرار المناسب في التعرف على التخصصات التي يظهر بها عجز أو التخلص من العمالة الفائضة أو إعادة تدريب هذه العمالة، وتحويلها إلى وظائف أخرى.

ونظراً لأن عملية تخطيط الموارد البشرية تنطوى على عمليات حسابية خاصة بالمنظمة مثل: تحديد معدلات دوران العمل، معدلات التقدم، معدلات الترقية، فإن تطبيقات تخطيط الموارد البشرية عادة ما تتطلب تصميم برامج خاصة مقارنة بتطبيقات الحاسب فى المجالات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، حيث **يستلزم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية القيام بالعديد من المهام، منها:**

أ- تغذية الحاسب الآلي بالعديد من البيانات عن العمالة مثل: بيانات عن التوظف، معدلات دوران العمل، معدلات التقدم، معدلات الترقية. وأيضاً يتم تغذية الحاسب الآلي ببيانات عن نشاط المنظمة مثل: بيانات عن خطة عمل المنظمة في المستقبل ومدى التوسع أو الانكماش في حجم النشاط، بيانات عن الإنتاج المتوقع من حيث النوع والكمية، بيانات عن حجم السوق والمبيعات المتوقعة، بيانات عن الوضع المستقبلي للعمالة الحالية من حيث مدى رغبتها في الاستمرار في العمل من واقع عقود العمل والأجازات السنوية.

ب- تحديد مدى الاستفادة من البيانات التاريخية عن الإنتاج، والمبيعات، والعمالة، وحجم العمل.

ج- يتم الربط بين البيانات التاريخية والبيانات المتوقعة، من أجل التعرف على تقديرات العمالة المطلوبة من أي تخصص وبأي عدد.

ويفيد استخدام نظام المعلومات فى إعداد توصيف قوة العمل وتحليل ديناميكية العمالة، وفيما يلى شرح مختصر لهذين الجانبين:

أ- توصيف قوة العمل:

يمكن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لإعداد تقارير تحتوى على معلومات بشأن توصيف قاعدة العمالة من حيث النوع والسن والخبرة وأعداد العاملين فى كل فئة وظيفية، ومحاولة الربط بين هذه السمات وسمات المنظمة، مثل التعرف على متوسط أعمار العاملين في كل نوعية من الوظائف أو في كل قسم أو في المنظمة بوجه عام.

ب- تحليل ديناميكية قوة العمل:

يعتمد هذا الجانب على تحليل حركة العاملين عبر الزمن مع الاحتفاظ ببيانات ترقية وتنقلات العاملين ومعدلات دوران العمل. ويمكن استخدام بيانات ديناميكية قوة العمل فى التعرف على تأثير سياسات تسريح العاملين أو تخفيض عددهم أو البحث عن عمالة جديدة على هيكل قوة العمل المستقبلية. **ويوفر تحليل حركة قوة العمل المعلومات التالية:**

- أعداد الموظفين أو المنقولين أو المرقين الجدد في كل فئة وظيفية أو وحدة تنظيمية.
- العدد الإجمالي للترقيات أو أعداد الترقيات من فئة وظيفية إلى فئة أخرى أو من قسم إلى آخر.

- أعداد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل.
- أعداد العاملين المتاحين داخل المنظمة لشغل وظائف مستقبلية بها.

المجال الثالث: إدارة الأداء:

يمكن تخزين البيانات التى تتعلق بتقييمات الأداء والإنتاجية وسلوكيات العمل والجزاءات فى قواعد خاصة للبيانات. كذلك فقد تم استخدام الحاسبات الشخصية فى متابعة الأداء الفعلى والإنتاجية للعاملين فى مجال الخدمات. **على سبيل المثال:** يقوم مركز خدمة العملاء بشركة جنرال اليكتريك بتلقى ما يزيد عن 14000 مكالمة يومياً من الوكلاء، ويتم مراجعة وتحليل هذه المكالمات لمساعدة الوكلاء فى رفع مستويات خدمة العملاء. وبصفة عامة يساعد كل ذلك فى تحقيق التوافق بين أنظمة تقييم الأداء وطبيعة الوظائف أو السمات المميزة لها، الأمر الذى يساعد فى تطوير وتحسين أداء العاملين.

المجال الرابع: التدريب والتنمية:

يمكن للحاسب الآلي أن يساهم في إدارة أنشطة التدريب مثل: إعداد ميزانية التدريب، تسجيل أسماء الملتحقين بالبرامج، تقييم البرامج التدريبية. **ويتطلب ذلك إدخال العديد من البيانات الهامة التى تتضمنها قاعدة المعلومات إلى الحاسب الآلي، ومنها ما يلي:**

- الشروط أو المعايير الخاصة بتدريب الأفراد، من حيث الكفاءة أو النقل أو الترقية، ويتم إعداد ملف خاص بذلك.
- الدورات التي يمكن للعاملين حضورها داخل أو خارج المنظمة، وتكلفتها وفترتها الزمنية.

- البرامج التى تم تنفيذها، عدد الشهادات الممنوحة أو الأفراد الذين يتم تأهيلهم، أو الذين يتم الاستعانة بهم، تكلفة النشاط التدريبى، الأماكن التى تم عقد البرامج بها.
- تقارير الكفاية والتقديرات الخاصة بالعاملين.

وبناء على هذه البيانات يتم تحديد العناصر التالية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تحديد شروط التدريب، وأماكن التدريب والوقت المحدد.

3- تحديد أنواع البرامج والدورات التدريبية ذات الأهمية للمنظمة فى ضوء الخطة.

4- تحديد أعداد وأسماء الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل والذين تنطبق عليهم شروط التدريب.

5- بعد اتمام عملية التدريب، يتم تعديل بيانات الأفراد من الملفات الخاصة بهم بما يفيد تدريبهم.

6- يتم إعداد ملف خاص بالتدريب يوضح به أسماء العاملين الذين حصلوا على تدريب معين وتكلفته ووقت الحصول عليه.

المجال الخامس: التعويضات والمزايا الوظيفية:

يساعد استخدام الحاسب الآلي في إعداد سياسة التعويضات بما تشمله من أجور ورواتب، **كما يلي:**

1- إعداد كشوف الأجور والمرتبات للعاملين في المنظمة.

2- تقييم الوظائف من أجل تحديد الوزن النسبى للوظيفية وبالتالى مقابلها المادى.

3- التعرف على مستويات الأجور والمكافآت مقارنة بالمنافسين أو معدلات الدفع للوظيفة نفسها فى المنظمات الأخرى، وهذا ما يساهم في تحديد مدى أهمية وجاذبية المنظمة كمكان للعمل.

4- الحصول على تقارير دورية عن تكلفة العمالة بالمنظمة.

5- تصميم برنامج لحفظ الأجور ومدى التغيرات المتوقعة فى الرواتب نتيجة للترقية أو التميز فى الأداء، وهذا ما يساهم في التعرف على مدى التأثير المتوقع لسياسات الأجور والمنافع على الأداء.

6- إعداد مجموعة كبيرة من التقارير التي تمكن من تقييم السياسات الحالية من أجل التأكد من مدى سلامة الأجور والمرتبات والمزايا الوظيفية من خلال تجهيز تقرير بإجمالي أجور ورواتب العاملين على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الإدارات أو الفروع، ثم إجراء مقارنة على فترات زمنية معينة لمعرفة تكلفة العمالة وتطورها. **ويتم ذلك على الحاسب الآلى عن طريق:**

* يتم تغذية الحاسب الآلي ببيانات الأجور والمرتبات الخاصة بجميع العاملين بالمنظمة، وينشأ ملف رئيسي للأجور والمرتبات.

* يتم إدخال التعديلات التي حدثت على مستحقات أو خصومات الموظف خلال الشهر.

* يتم طبع كشف شهري بالرواتب والأجور بعد أخذ التعديلات في الاعتبار، ويوضح في الكشف كود الموظف، وإسمه، وجميع بنود مستحقاته وخصوماته، وصافي المستحق.

11-9 متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:

لا تستطيع إدارة الموارد البشرية التصريح بأن لديها نظم معلومات فعالة إلا إذا حققت لها وللمنظمة وفورات عديدة فى مجالات الوقت والتكاليف والجهد إلى جانب رضا العاملين الذين يتعاملون مع هذه النظم. ومن أجل معلومات دقيقة وكافية فى الوقت المناسب يجب على المسؤولين عن إدخال الحاسب الآلى فى نظم معلومات الموارد البشرية **مراعاة بعض المتطلبات الإدارية والفنية والاقتصادية التالية:**

1- **المتطلبات الإدارية:** وتتمثل في الأمور المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة، **ومنها:**

- الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا لتأييد أهمية الدور الذي يقوم نظام معلومات الموارد البشرية من أجل توفير احتياجات هذا النظام من الموارد المختلفة.
- إشراك الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية فى إعداد وتصميم النظام.
- توحيد مصادر البيانات وتبسيط إجراءات تداولها وتخزينها.
- تحديد احتياجات الإدارات المستفيدة من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارجها.
- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفاعلية أدائه.

2- **المتطلبات التكنولوجية والفنية:** وتتمثل في عدة متطلبات، **أهمها:**

- توفير الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام مع مراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.
- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية، والإدارية والسلوكية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من المتخصصين في هذا المجال.
- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.
- مراقبة مدخلات البرنامج بدقة من مواقع التحكم المركزية المخصصة.
- توفير الكمية المناسبة من (البرمجيات) من الجهة المصنعة للحاسوب أو من الموردين.
- التكامل فى البيانات (الملفات والسجلات) من أجل استخدامات أكثر فعالية.

3- **المتطلبات الاقتصادية:** وتتمثل في عدة متطلبات **أهمها:**

- توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس سليم.
- تحديد واضح لتكاليف النظام وتبريره فى إطار الفوائد المتوقعة من الإستخدام.
- التكامل فى البيانات (الملفات والسجلات) من أجل استخدامات أكثر فعالية.

4- **المتطلبات الاجتماعية:** وتتمثل في **عدة** متطلبات، **أهمها:**

- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه.

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وجميع الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات، والحصول منها على البيانات والحقائق.
- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد ومجموعة العاملين بالحاسب، وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.

11-10 ملخص الفصل:

1- يعد إعداد وتصميم نظام معلومات للموارد البشرية من الأمور الهامة للمنظمة والتي تمكنها من مواكبة التطور التكنولوجي وثورة المعلومات، وتزايد حجم المنظمات وتنوع مجالات أعمالها.

2- استعرض الفصل في البداية مفهوم نظم المعلومات الإدارية وقدم العديد من التعريفات لنظام المعلومات، موضحاً أجزائه الأساسية، ثم استعرض العديد من التعريفات لنظام معلومات الموارد البشرية، والصفات الواجب توافرها في المعلومات التي يتم جمعها وتجهيزها لكي تكون مفيدة وذات قيمة لمستخدميها.

3- تم توضيح أهمية هذا النظام، فهو يساعد في بناء ملفات شخصية خاصة بكل موظف، وتصميم جداول تفصيلية وإجمالية لتصنيف بيانات كل منهم، ويمد جميع الإدارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالسرعة الملائمة وبالتكلفة الأقل، وغير ذلك.

4- كما استعرض الفصل للعديد من المزايا الناتجة من استخدام هذا النظام، واستعرض أيضاً المكونات المحتلفة لهذا النظام والتي تتمثل في ستة مكونات، هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، المعلومات المرتدة، التحكو والرقابة، وأخيراً، االذاكرة التنظيمية.

5- تناول الفصل نماذج تطبيقات الحاسب الآلي التي يمكن استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية، وركز على ثلاثة نماذج هي الأكثر استخداماً وهي أنظمة التشغيل والمتابعة، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة. وتناول الفصل أيضاً خطوات إعداد نظام معلومات الموارد البشرية وهي: تحليل وجمع البيانات، تصميم النظام، تنفيذ النظام، وأخيراً، تقييم النظام. واستعرض الفصل مجالات

استخدام النظام، حيث توجد العديد من المجالات كالتوظيف، وتخطيط الموارد البشرية، إدارة الأداء، التدريب والتنمية، التعويضات والمزايا الوظيفية.

6- وأخيراً، تم التعرض إلى المتطلبات اللازمة لضمان نجاح نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تتمثل في: متطلبات إدارية، ومتطلبات تكنولوجية وفنية، ومتطلبات اقتصادية، ومتطلبات اجتماعية.


www.comm.alexu.edu.eg E-mail: comr-dean@alexu.edu.eg
كلية التجارة - مجمع العلوم الإنسانية والإجتماعية - سوتير الشاطبى - الأسكندرية
Faculty of Commerce -Human & Social Sciences Complex - Soter - Alex.
Tel & Fax: 203-4865655 Postal: 21526
2019
www.comm.alexu.edu.eg E-mail: comr-dean@alexu.edu.eg
كليتك تتغير ... شارك في التغيير